

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

STRATEGINEN PROFILOINTI YRITYKSEN STRATEGIATYÖN VÄLINEENÄ

Tapaustutkimus digitaalisen kielenoppimisen toimialalta

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2013
Ohjaaja: Helena Forsman

Petteri Luukkainen

TIIVISTELMÄ

| | |
|----------------------|--|
| Tampereen yliopisto | Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen |
| Tekijä: | LUUKKAINEN, PETTERI |
| Tutkielman nimi: | Strateginen profilointi yrityksen strategiatyön välineenä. Tapaustutkimus digitaalisen kielenoppimisen toimialalta |
| Pro gradu tutkielma: | 104 sivua, 10 liitesivua |
| Aika: | Toukokuu 2013 |
| Avainsanat: | strateginen profilointi, Sinisen meren strategia, digitaalinen kielenoppiminen, computer-assisted language learning (CALL) |

Tämä tutkimus käsittelee strategista profilointia yrityksen strategiatyön välineenä. Tutkimuksen kontekstin muodostaa suhteellisen nuori ja vakiintumaton digitaalisen kielenoppimisen toimiala ja tutkimuksen yhtenä tavoitteena on toimia esimerkkinä siitä, miten strategiatyötä voidaan tehdä tilanteessa, jossa kilpailutilannetta tai asiakkaiden odotuksia ei vielä entuudestaan tarkasti tunneta.

Tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat yhtäältä perinteisen kilpailustrategisen näkemyksen ja uudemman Sinisen meren strategian välinen vertailu, sekä molempien näkökulmien hyväksikäyttäminen teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa. Toisaalta tutkimusta taustoitetaan digitaaliseen kielenoppimiseen liittyvän aiemman tutkimuksen avulla.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, ja sen kiinnostuksen kohteena on suomalainen ohjelmistoalan yritys, jonka strategian kehittämiseen tutkimusasetelma tähtää. Empiirinen aineisto, joka kerättiin pääosin yrityksen ulkopuolelta, koostui internet-hakukoneilla tehdystä kilpailijakartoituksesta ja tutkimukseen valikoituneiden yritysten (N=29) strategioiden profiloinnista, sekä case-yrityksen asiakkaille tehdyn asiakaskyselyn aineistosta (N=545).

Kilpailija-analyysin tulosten perusteella kilpailutilanne tutkituilla markkinoilla on haastava. Yksittäisillä yrityksillä on muutamaa alan pioneeria lukuun ottamatta vaikeuksia tehdä irtiottoa kilpailijoihin ja yritykset kamppailevat elintilasta käyttämällä yhteneviä kilpailukeinoja, panostuksen asteen vaihdellessa. Aineistosta on löydettävissä kaksi strategiselta profiililtaan selkeästi toisistaan poikkeavaa yritysten ryhmää, joista toinen tarjoaa digitaalisia kielenoppimishjelmistoja ilmaiseksi ja toinen maksua vastaan.

Asiakaskyselyn perusteella vastaajien odotukset digitaalisia kielenoppimistuotteita kohtaan ovat suhteessa olemassa olevaan tarjontaan erittäin korkeat ja ohjelmilta odotetaan korkeaa laatua ja laajoja sisältöjä edulliseen hintaan tai jopa ilmaiseksi. Case-yrityksen tuotteen suurimpana kehityskohteena voidaan tulosten perusteella nähdä oppimateriaalien sisällöllinen laajentaminen ja monipuolistaminen. Vahvinta aluetta sen sijaan edustaa tulosten perusteella tuotteen koettu helppokäyttöisyys, tekninen luotettavuus sekä käyttöliittymän selkeys.

Case-yrityksellä on tulosten perusteella kaksi päähaastetta: sen on pystyttävä todistamaan potentiaalisille asiakkaille, että sen tuotetta käyttämällä voidaan saavuttaa ilmaispalveluihin verrattuna selkeästi parempia oppimistuloksia. Toiseksi sen on pystyttävä erottautumaan muiden maksullisia tuotteita tarjoavien kilpailijoiden joukosta omaperäisenä ja tehokkaasti kohdistettuna kielenoppimisen osaratkaisuna. Näihin haasteisiin vastaamiseksi tutkimuksen johtopäätöksissä hahmoteltiin case-yritykselle aiemmasta poikkeava Sinisen meren strategiaprofiili käyttämällä hyväksi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen strategiatyökaluja.

Sisältö

| | |
|---|-----|
| KUVIOLUETTELO..... | 4 |
| TAULUKKOLUETTELO | 5 |
| 1 JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja keskeinen käsitteistö..... | 10 |
| 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 13 |
| 1.3 Tutkimuksen eteneminen..... | 14 |
| 2 NÄKÖKULMIA STRATEGIATUTKIMUKSEEN..... | 15 |
| 2.1 Strategioteorioiden kehittyminen..... | 15 |
| 2.2 Onko kilpailulla merkitystä? Vaihtoehtona Sinisen meren strategia..... | 18 |
| 2.3 BOS-strategiatyökalut: strategiaprofiili, neljä kysymystä ja nelikenttä | 24 |
| 3 DIGITAALINEN KIELENOPPIMINEN | 29 |
| 3.1 Computer-assisted language learning, CALL | 29 |
| 3.2 Kielenoppimisen osa-alueet ja oppimisstrategiat | 30 |
| 3.3 Digitaalisten kielenoppimishjelmien käyttöön liittyvät haasteet..... | 32 |
| 3.4 BOS strategiaviitekehyksenä digitaalisen kielenoppimisen toimialalla..... | 35 |
| 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU | 36 |
| 4.1 Tutkimusmetodologia..... | 36 |
| 4.2 Tapaustutkimus..... | 39 |
| 4.3 Aineistonkeruu ja analyysimenetelmät..... | 40 |
| 5 EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUKSEN TULOKSET | 50 |
| 5.1 Case-yritys ja sen rooli tutkimuksessa..... | 50 |
| 5.2 Kilpailija-analyysi | 51 |
| 5.3 Asiakaskysely | 67 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 88 |
| 6.1 Case-yrityksen strategian mahdolliset kehityssuunnat | 89 |
| 6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet..... | 95 |
| LÄHTEET | 99 |
| LIITTEET..... | 105 |

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kielten oppimisen toimialan markkinoiden jakaantuminen vuonna 2011

Kuvio 2. Tutkimusasetelma case-yrityksen strategian kehittämiseksi

Kuvio 3. Strategiaprofiili-työkalu

Kuvio 4. Neljän kysymyksen kehikko

Kuvio 5. Poista-vähennä-lisää-luo -nelikenttä

Kuvio 6. Kahden yritysryhmän strategiaprofiilit

Kuvio 7. Vastaajien jakautuminen kieliryhmittäin

Kuvio 8. Vastaajien keskimääräinen opiskeluun käyttämä aika viikossa

Kuvio 9. Ehdotukset case-yrityksen strategian kehittämiseksi

Kuvio 10. Ehdotus sinisen meren strategiasta case-yritykselle

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Eri maihin lähetetyt kyselylomakkeet ja vastausten määrät

Taulukko 2. Tutkitut kilpailutekijät arviointiasteikkoineen

Taulukko 3. Yritysten pisteytys tarjonnan maksullisuuden mukaan jaoteltuna

Taulukko 4. Vastaajien elämäntilannetilanne kieliryhmittäin ja koko aineistossa

Taulukko 5. Vastaajien syyt opiskella uutta kieltä

Taulukko 6. Tärkeät tekijät kielenoppimisohjelman valinnassa

Taulukko 7. Muiden oppimistapojen yhdistäminen case-yrityksen kielenoppimisohjelman käyttöön

Taulukko 8. Vastaajien näkemyksiä case-yrityksen kielenoppimisohjelmasta

Taulukko 9. Erot muita ohjelmia käyttäneiden ja ei-käyttäneiden välillä

Taulukko 10. Kielenoppimisohjelmille asetetut odotukset ja koettu tyytyväisyys

Taulukko 11. Kielenoppimisohjelman tärkeitä osa-alueita selittävät pääkomponentit

Taulukko 12. Summamuuttujakeskiarvot koko aineistossa

Taulukko 13. Vastaajien toiveet digitaaliselta kielenoppimisohjelmalta tulevaisuudessa

Taulukko 14. Case-yrityksen kielenoppimisohjelman potentiaaliset käyttäjät

Taulukko 15. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelukohteet ja keskeiset käsitteet

1 JOHDANTO

Voidakseen menestyä usein jo valmiiksi vahvasti kilpailluilla markkinoilla tai löytääkseen uusia mahdollisuuksia niiden ulkopuolelta, yrityksen on tunnettava paitsi omansa, myös kilpailijoiden strategiset vahvuudet ja heikkoudet sekä olemassa olevan tai mahdollisen asiakaskunnan tarpeet. Asia on tärkeä kaikenkokoisille yrityksille, mutta korostuu pk-yrityksissä, joiden resurssit suurempiin kilpailijoihin nähden ovat hyvin rajalliset (Kim & Mauborgne 2009, 74). Lisää haastetta kilpailutilanteeseen tuo, jos koko yrityksen menestys on pienen tuotevalikoiman tai jopa yhden tuotteen varassa. Tällöin väärin kohdistetut strategiset siirrot voivat osoittautua kohtalokkaiksi. Toisaalta, kun strategian painotuksissa onnistutaan, voi myös pieni yritys saavuttaa kilpailuetua lähtökohtaisesti haastavillakin markkinoilla.

Pk-yritysten merkitystä taloudellisen kasvun vetureina onkin viime vuosina korostettu niin Suomessa (Tekes 2012; Tilastokeskus 2008) kuin myös kansainvälisesti (Bruque & Moyano 2007; Zeng et al., 2010, ks. Forsman & Temel 2011). Etenkin nopeaa kasvua tavoittelevien pk-yritysten roolia kansantalouden vauhdittajina ja työllisyyden lisääjinä pidetään merkittävänä ja niille kohdistettuja tukimuotoja ja rahoitusohjelmia on Suomessa viime aikoina vahvistettu (TEM 2012, Tekes 2013).

Kasvua tavoittelevien yritysten strategisten ominaisuuksien ja painotusten tutkiminen ja kehittäminen on ajankohtainen ja tärkeä aihe myös siksi, että operatiivisten strategioiden aikajänne on lyhentynyt nopeasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Jos strategisten suunnitelmien päivitysväli oli aikaisemmin esimerkiksi 10 vuotta, saattaa se tämänhetkisillä nopearytmisillä markkinoilla olla vain viisi vuotta tai jopa vähemmän, ja on kehitetty jopa erilaisia simulointimalleja, jotka mahdollistavat periaatteessa strategian jatkuvan päivittämisen (Carucci 2009). Myös se tosiasia, että Suomessa perustetuista yrityksistä vain noin puolet säilyy hengissä yli kolme vuotta (TEM 2012, 17), kertoo kuinka ratkaisevien asioiden äärellä ollaan, kun yrityksessä mietitään mihin asioihin toiminnassa pitäisi keskittyä. Näin ollen, strategioiden päivittämiseen ja strategisten ominaisuuksien tutkimiseen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ja siihen tarvitaan myös monipuolisempia lähestymistapoja, jotka palvelevat erilaisissa tilanteissa olevien yritysten tarpeita.

Haasteena onnistuneen tutkimuksen teossa on kuitenkin oikean ja perustellun näkökulman määrittely ja rajaaminen. Strategioita käsittelevän tutkimuksen ja käytännön sovellutusten runsaan

määrän vuoksi käsite on menettänyt selkeän merkityksensä ja sana strategia tarkoittaa nykyään ”kaikkea mutta ei lopulta mitään” (Chaharbaghi & Willis 1998, 1017). Strategiasta on näin lukuisia määritelmiä ja sen eri puolien tutkimiseen on kehitetty runsaasti erilaisia lähestymistapoja ja työkaluja, joista voidaan valita tilanteeseen ja kulloisenkin tutkittavan toimialan tarpeisiin ja kontekstiin parhaiten soveltuvat mallit.

Tämän tutkimuksen kohteeksi valittu suomalainen noin 10 henkilöä työllistävä ohjelmistoalan yritys toimii verrattain nuorella digitaalisen kielenoppimisen toimialalla ja tavoittelee lähi-vuosina merkittävää kasvua. Yritys toimii hyvänä esimerkkitapauksena tilanteesta, jossa strategisten painotusten onnistumisella tai epäonnistumisella on ratkaiseva merkitys yrityksen jatkon kannalta. Tällöin on päätöksenteon tueksi erittäin tärkeää saada ajankohtaista tietoa kilpailijoiden tarjonnasta ja asiakkaiden odotuksista, jotta ponnistelut osataan suunnata oikeisiin asioihin.

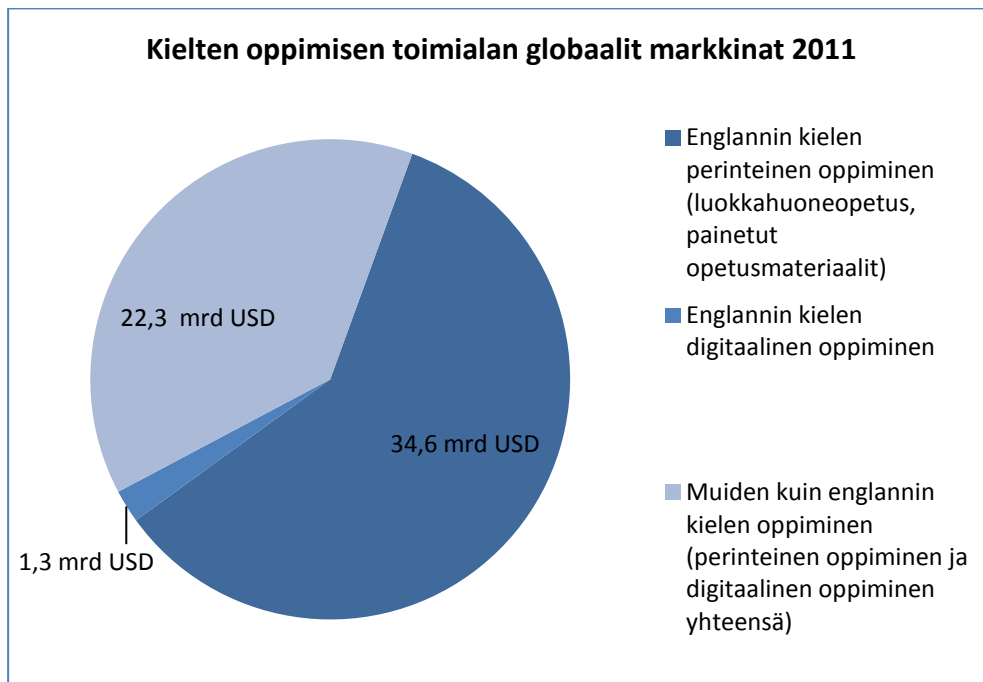
Kilpailijoiden toiminnan analysointi auttaa yhtäältä hahmottamaan niitä strategisia kilpailutekijöitä, joihin ne panostavat sekä toisaalta sitä, mitä niiden tarjonta antaa asiakkaille (Kim & Mauborgne 2005b, 105). Sen jälkeen, kun kilpailijoiden toimintatavat tunnetaan, voidaan paremmin lähteä etsimään sellaisia strategioita, jotka sopivat kohdeyrityksen toimintatapoihin ja resursseihin. Tämä analysointitapa sopii tämän tutkimuksen kontekstiin, koska kohteena olevan toimialan yritykset ovat tyypillisesti hyvin tuotokeskeisiä siten, että niiden koko toiminta nivoutuu yhden tai korkeintaan muutaman tuotteen ympärille. Tällöin strategisten vahvuuksien tai painotusten analysoimiseen ja hyödyntämiseen tarvitaan monipuolista lähestymistapaa, jonka avulla voidaan samaan aikaan tutkia kilpailijoiden, yksittäisen yrityksen ja tuotteen menestystekijöitä. Kun näitä menestystekijöitä verrataan edelleen asiakaspinnalta tulleeseen palautteeseen sekä niihin toiveisiin, joita kuluttajilla on käyttämistään tuotteista tai palveluista, saadaan perusteita yhä kilpailukykyisemmän tarjonnan kehittämiseksi ja markkinoinnin kohdentamiselle. Tämän tyyppisellä systemaattisella analyysillä voidaan etsiä yritykselle aikaisempaa tehokkaammin menestykseen johtavaa toimintastrategiaa.

Kohdeyrityksen toimiala, digitaalinen tai tietokoneavusteinen kielenoppiminen (Computer-assisted language learning, CALL) on markkina-alue, jonka odotetaan kasvavan vahvasti tulevina vuosina. Markkinatutkimusyritys Ambient Insightin¹ mukaan kielten oppimisen kentällä on käynnissä muutos, jossa perinteisestä luokkahuoneopetuksesta ja painetun oppimateriaa-

¹ Ambient Insight on amerikkalainen vuonna 2004 perustettu markkinatutkimusyritys, joka on erikoistunut e-oppimisen ja mobiilin oppimisen toimialojen kansainvälisten markkinoiden tutkimukseen ja markkinaennusteiden tekemiseen (ks. Ambient Insight 2012)

lin käytöstä tullaan siirtymään kohti entistä kustannustehokkaampia, teknologiaa hyödyntäviä oppimisen ja opettamisen tapoja. Samaan aikaan kun kielten oppimisen kokonaismarkkinoiden (58,2 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuonna 2011) odotetaan vuoteen 2016 mennessä hieman kutistuvan kustannustehokkuuden kasvaessa, ovat odotukset digitaalisen oppimisen suhteen suuret. Kielten oppimisen markkinoiden suurimman yksittäisen kielen eli englannin (markkinan arvo 35,9 miljardia dollaria vuonna 2011) digitaalisten oppimistuotteiden markkinaosuuden odotetaan edellä mainitulla ajanjaksolla kasvavan 1,31 miljardista dollarista 2,5 miljardiin dollariin eli lähes kaksinkertaistuvan. (Ambient Insight 2012.)

Muiden kielten osalta tarkkoja tietoja digitaalisen oppimisen markkinoiden koosta ei tämän tutkimuksen tekohetkellä ole saatavilla, mutta mikäli digitaalisen ja perinteisen oppimisen suhde on niiden osalta samansuuntainen kuin englannin kielessä, jossa digitaalisten oppimistuotteiden markkinat vastaavat noin 3,5 % koko markkinoista (1,31 miljardin dollarin osuus 35,9 miljardin dollarin kokonaismarkkinoista, ks. kuvio 1), tarkoittaisi tämä noin 780 miljoonan dollarin osuutta 22,3 miljardin dollarin markkinasta vuonna 2011. Vaikka englannin kielen asema valtakielenä on kielenoppimismarkkinoilla näin ollen hallitseva, voidaan myös muiden kielten kustannustehokkaille oppimistavoille olettaa tulevaisuudessa syntyvän kasvavaa kysyntää esimerkiksi työvoiman ja opiskelijoiden liikkuvuuden lisääntyessä. Kuviossa 1 on esitetty kielten oppimisen toimialan globaalien markkinoiden jakaantuminen vuonna 2011.



Lähde: mukaillen Ambient Insight, 2012

KUVIO 1. Kielten oppimisen toimialan markkinoiden jakaantuminen vuonna 2011

Digitaalisen kielenoppimisen kansainvälisillä markkinoilla on tällä hetkellä suuri määrä pieniä startup-yrityksiä (ks. esim. AngelList 2012²) sekä yksittäisiä selkeästi suurempia toimijoita, kuten amerikkalainen pörssilistattu Rosetta Stone. Kasvavana ja vielä muotoaan hakevana toimiala antaa monia mahdollisuuksia tutkimukselle niin akateemisesta kuin liiketoiminnan kehittämisenkin näkökulmasta tarkasteltuna. Ongelmana varsinkin markkinoille pyrkivän yrityksen kannalta voidaan kuitenkin nähdä e-oppimisen markkinoita kartoittavan tutkimuksen vähäisyys: vielä ei tunneta riittävästi markkinan rakennetta ja siten myös olemassa olevien markkina-aukkojen estimointi on haastavaa (Wen-Long Chang, Wen-Ching Chang, K. & Yi-Hsuan Hsin, J. 2006, 298).

Digitaalista kielenoppimista on tutkittu runsaasti oppimisen ja opettamisen (ks. esim. Ma 2012; Alhabahba, Abu Ziden, Albdour, & Alsayyed 2012) sekä teknologian (ks. esim. Wang, Qian, Scott, Chen, & Soong 2012; Godwin-Jones 2007) näkökulmista. Lisäksi e-oppimisen laajempaan kontekstiin kohdistuvaa tutkimusta on tehty 2000-luvun alkupuolelta lähtien liittyen alan johtamismenetelmiin, avainmenestystekijöihin ja liiketoimintamalleihin (ks. esim. Wen-Long Chang et al. 2006, 298; Asfoura, Jamous, & Salem 2009; Hoppe & Breitner 2003; Hintikka & Rongas 2010). Erityisesti yritysstrategisia tai kilpailuanalyttisiä tutkimuksia alalta ei kuitenkaan toistaiseksi löydy. Näin ollen toimialan kilpailuympäristön ja alan yritysten strategisten painopisteiden tutkimiselle on olemassa selvä tarve sekä käytännön liiketoiminnan että tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Motivaationa tämän tutkimuksen tekemiselle on toiminut yhtäältä juuri kohdetoimialan ”keskeneräisyys” ja kasvupotentiaali sekä niistä nouseva mielenkiintoisuus strategisen tutkimuksen näkökulmasta. Tavoitteena on tapaustutkimuksen keinoin tuoda esille strategiseen profiointiin perustuva tapa tukea yrityksen strategiatyötä, mutta myös tuottaa kartoittavaa tietoa kilpailusta toimialalla, johon liittyvän tutkimuksen määrä on toistaiseksi hyvin rajallinen.

² AngelList on amerikkalainen yritys, joka tarjoaa internet-sivustollaan kohtaamispaikan startup-yrityksille, työnhakijoille ja sijoittajille. Sivustolla on listattu muiden toimialojen yritysten ohella myös digitaalisen kielenoppimisen alalla toimivia startup-yrityksiä.

1.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja keskeinen käsitteistö

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta toisiaan tukevasta osa-alueesta, joiden avulla lähestytään tutkittavaa ilmiötä eli yrityksen strategisten ominaisuuksien tutkimista ja kehittämistä kasvavalla toimialalla, jonka markkinoita ei vielä tunneta hyvin. Tavoitteena on ollut: 1) luoda aiempaan akateemiseen tutkimukseen pohjautuva teoriatausta, jonka avulla saadaan käsitys tutkimuksen kontekstin muodostavasta toimialasta ja 2) johon nojautuen empiirisen aineiston analyysit suoritetaan ja tulokset tulkitaan. Viitekehys on esitelty tarkemmin luvuissa kaksi ja kolme, ja niiden sisältö on pääpiirteissään seuraava:

Luvussa kaksi, *Näkökulmia strategiatutkimukseen*, käydään läpi aiempaa yritysstrategista kirjallisuutta ja näkökulmia. Luvun tarkoituksena on tuoda esille tutkimuksen kontekstiin eli nuorella tuotekeskeisellä toimialalla toimivan kasvuhakuisen pk-yrityksen strategiatyöhön sopiva strategiateoreettinen lähestymistapa, sekä strategisessa analyysissä käytettävät työkalut.

Luvussa kolme, *Digitaalinen kielenoppiminen*, perehdytään tutkimuksen kohteeksi valitun yrityksen toimialan erityispiirteisiin. Luvun tarkoituksena on rakentaa kattava kuva yritysten tuotetarjontaan liittyvistä sisällöllisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat toimialan yritysten toimintaan ja niiden strategioihin.

Tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet

Strategia

Kim ja Mauborgne (2009, 74) määrittelevät strategian seuraavasti: ”On olemassa kahden tyyppistä strategiaa: 1) strukturalistinen strategia, joka olettaa, että toimintaympäristö tulee yksittäiselle yritykselle annettuna ja 2) rekonstruktionistinen strategia, joka pyrkii muuttamaan toimintaympäristöä”. Strukturalistisen strategiateorian tyypillisenä edustajana voidaan pitää Michael Porterin (1980) kilpailustrategista näkemystä, jonka juuret ovat toimialan taloustieteessä (industrial organizational economics, IO) ja jossa kilpailijoiden tunteminen on olennainen osa strategiatyötä. Esimerkki rekonstruktionistisesta strategianäkemyksestä on Kimin ja Mauborgnen Sinisen meren strategiateoria, jonka alkuperä on schumpeterilaisessa innovaatioajattelussa, ja jossa huomio kiinnitetään kilpailun ja kilpailijoiden sijasta uuden kysynnän ja uusien markkinoiden synnyttämiseen (Kim & Mauborgne 2005a, 209–211).

Nämä vaihtoehdot voidaan nähdä toisensa poissulkevinä, kuten tekee Porter (1980). Hänen mukaansa mikä tahansa strategia, jota ei ole tiukasti ankkuroitu kilpailuympäristön dynamiikan syvälliseen ymmärtämiseen, tulee epäonnistumaan. Hamel ja Prahalad (1994, xiii, 23) sen sijaan laajentavat näkemystä siten, että heidän mukaansa yritykset eivät kilpaile ainoastaan olemassa olevilla markkinoilla, vaan myös muovatakseen toimialojen rakennetta tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaiseen strategia-ajatteluun ymmärretään kuuluvan sekä strukturalistisen että rekonstruktionistisen näkemyksen. Tällöin nähdään, että ne ovat toisiaan täydentäviä eivätkä poissulkevia näkökulmia ja strategialla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksinkertaisesti *toimintalinjaa, jonka avulla yritys katsoo pääsevänsä niihin päämääriin, joihin se pyrkii liiketoiminnassaan*, olipa tuo toiminta strukturalistisen tai rekonstruktionistisen ajattelun mukaista.

Strateginen profilointi

Strategisella profiloinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten strategioiden painopistealueiden tarkastelua ja vertailua. Tässä tärkein työkalu on luvussa 2.3 esiteltävä strategiaprofiili (The Strategy Canvas). Sen avulla saadaan samanaikaisesti kuva siitä, mihin kilpailutekijöihin toimialan yritykset panostavat liittyen tuotteisiin, palveluihin ja toimitukseen sekä siitä, mitä asiakkaat yritysten tarjonnasta saavat (Kim & Mauborgne 2005a, 25).

Sinisen meren strategia / Blue Ocean Strategy, BOS

Sinisen meren strategialla tarkoitetaan strategiasuuntausta ja teoreettista viitekehystä, joka eroaa aikaisemmasta strategiatutkimuksesta näkökulmansa suhteen. Näkökulma suuntautuu yrityksen entisestä poikkeavien tulevaisuuden toimintamallien suunnitteluun toisin kuin perinteinen kilpailustrategia, joka analysoi jo olemassa olevaa toimintaympäristöä ja pyrkii sovitamaan kohdeyrityksen strategian olemassa olevaan kilpailutodellisuuteen. Sinisen meren strategia etsii aivan uudenlaisia toimintamalleja ja siten pyrkii luomaan kokonaan uusia markkinoita, joita ei vielä ole olemassa. (Kim & Mauborgne, 2005a, 4.) Tässä tutkimuksessa viitekehyksestä puhuttaessa käytetään luottavuuden parantamiseksi johdonmukaisesti lyhennettä BOS.

Punainen ja sininen meri

Kim ja Mauborgne (2005a) käyttävät yritysten kilpailukentän tai markkinoiden vertauskuvana merta. Punaisella merellä he tarkoittavat kovasti kilpailtuja markkinoita, jossa yritykset taistelevat toisiaan vastaan olemassa olevassa markkinatilassa ja keskittyvät kilpailijoiden päihittämiseen niiden omilla keinoilla. Sinisellä merellä viitataan punaisen meren vastakohtaan; uuteen markkinatilaan, jossa kilpailusta on tullut merkityksetöntä. Tällöin luodaan uutta kysyntää päinvastoin kuin punaisella merellä, jossa menestyminen perustuu olemassa olevan kysynnän parempaan hyödyntämiseen.

Tietokoneavusteinen kielenoppiminen / Computer-assisted language learning, CALL

Tietokoneavusteisella kielenoppimisella viitataan tietokoneohjelmiin, jotka on kehitetty kielenoppimisen tueksi. Ohjelmia voidaan käyttää tietokoneilla tai joissain tapauksissa mobiililaitteilla, kuten tablettitietokoneilla tai älypuhelimilla. Englanninkielinen vastine tietokoneavusteiselle kielenoppimiselle on Computer-assisted language learning (CALL). Termi on vakiintunut kielentutkimuksen alalla ja sillä on useita kansainvälisiä tieteellisiä julkaisuja (Stockwell 2007, 105).

Digitaalinen kielenoppiminen

Digitaalisella kielenoppimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samaa asiaa kuin tietokoneavusteisella kielen oppimisella. Termi on kuitenkin kuvaavampi puhuttaessa koko toimialasta ja alan yrityksistä yksittäisten tietokoneohjelmien sijaan.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan tapaustutkimuksen keinoin kohteena olevan case-yrityksen strategisia ominaisuuksia suhteessa sen kilpailijoihin ja asiakkaiden odotuksiin, sekä näiden keinojen avulla etsitään uusia mahdollisia suuntia yrityksen strategian kehittämiseksi. Koska kyseessä on yhteen yritykseen kohdistuva tapaustutkimus, sen tulokset eivät ole laajasti yleistettävissä. Kuitenkin case-yrityksen kanssa samantyyppiset kasvuhakuiset pk-yritykset etenkin samalla toimialalla voivat hyötyä tutkimuksen tuloksista, joten tältä osin tuloksia voidaan soveltaa laajemminkin. Tutkimusasetelman ja analyysivälineiden käytön suhteen tehtyjen valintojen on myös tarkoitus toimia esimerkkinä siitä, miten strategiatyötä voidaan tehdä tilanteessa, jossa kilpailutilannetta tai asiakkaiden odotuksia ei vielä entuudestaan tarkasti tunneta.

Nämä rajaukset huomioiden ja edellä esitellyistä lähtökohdista käsin tutkimuksen kaksi pääkysymystä alakysymyksineen muotoutuivat seuraavanlaisiksi:

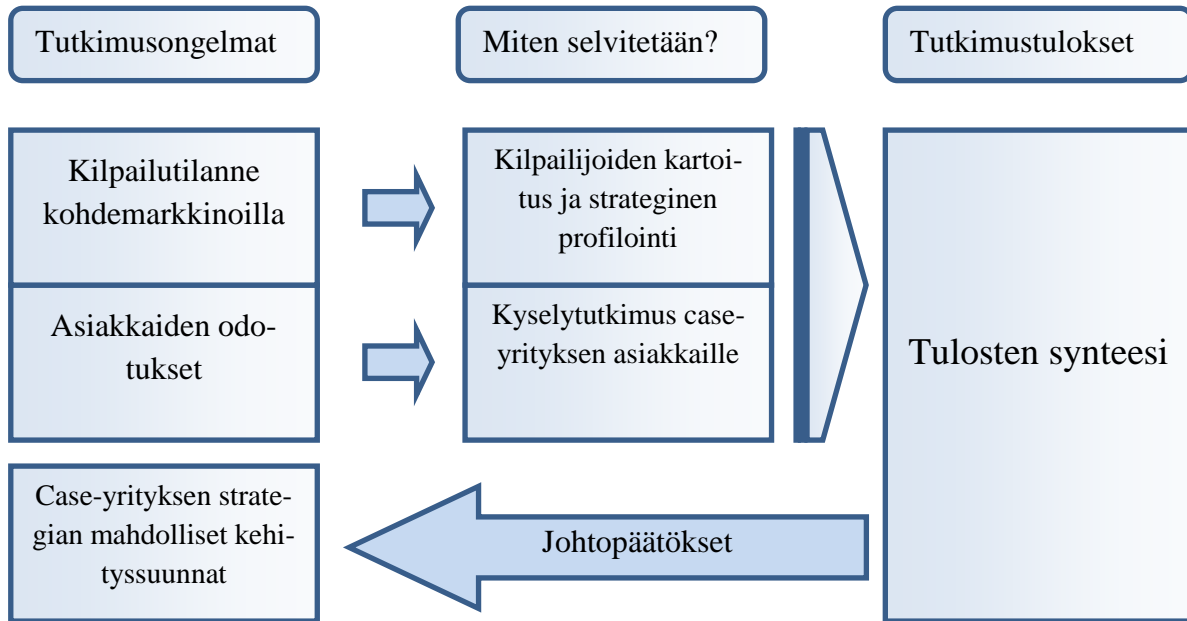
1. **Millainen kilpailutilanne case-yrityksen kohdemarkkinoilla on yritysten strategisten profiilien perusteella?**
 - Onko toimialalta löydettävissä strategisen profiilinsa perusteella toisistaan eroavia yritysten ryhmiä?
2. **Mitkä ovat asiakkaiden odotukset digitaalisia kielenoppimisohjelmia kohtaan ja vastaako case-yrityksen nykyinen tarjonta niihin?**

Kahden ensimmäisen kysymyksen perusteella etsitään tulosten johtopäätöksinä lisäksi vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen:

3. **Kannattaako case-yrityksen tutkimustulosten perusteella keskittyä strategiatyönsään nykyisillä markkinoilla kilpailemiseen vai markkinoiden uudistamiseen ja uusien markkinoiden etsimiseen?**
 - Millainen strategiaprofiili mahdollistaisi parhaiten case-yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen tulevaisuudessa?

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tässä luvussa esitetään lyhyesti, miten tutkimus toteutetaan, millaisilla tutkimusmenetelmillä vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan sekä mitä empiirisiä aineistoja käytetään. Alla olevassa kuviossa tutkimuksen eteneminen on kuvattu visuaalisesti.



KUVIO 2. Tutkimusasetelma case-yrityksen strategian kehittämiseksi

Perusajatus yllä esitetystä case-yrityksen strategian kehittämiseen tähtäävässä tutkimusasetelmassa on seuraava: ensin kohdemarkkinoiden³ kilpailutilanne selvitetään kartoittamalla ja profiloimalla alalla toimivien yritysten tuote- ja markkinastrategiat käyttäen hyväksi tietoja yritysten internet-pohjaisesta tuotetarjonnasta sekä saatavilla olevaa muuta tietoa yritysten toiminnasta. Toinen aineisto hankitaan case-yrityksen asiakkaille tehtävän kyselytutkimuksen avulla ja sen tarkoitus on verrata asiakkaiden odotuksia case-yrityksen nykyiseen tarjontaan sekä etsiä viitteitä tarpeista, joita nykytarjonta ei täytä.

Tutkimuksen johtopäätöksissä kilpailutilanteesta ja asiakkaiden odotuksista saadun tiedon perusteella pohditaan, mitkä voisivat olla case-yrityksen strategian kehittämissuunnat tulevaisuudessa ja kannattaako sen omat resurssinsa ja markkinoiden houkuttelevuus huomioiden keskittyä nykyisillä markkinoilla kilpailemiseen vai markkinoiden uudistamiseen ja uusien markkinoiden etsimiseen.

³ Case-yrityksen oman tarjonnan sekä yrityksessä aiemmin tehtyjen markkinatutkimusten perusteella kilpailija-kartoitus kohdistettiin Suomen, Venäjän, Espanjan ja Chilen markkinoilla toimiviin yrityksiin.

2 NÄKÖKULMIA STRATEGIATUTKIMUKSEEN

Tässä luvussa luodaan aluksi lyhyt katsaus strategiitutkimuksen historiaan, jonka jälkeen esitellään lähemmin uudempaa rekonstruktionistiseksi kutsuttua strategisen ajattelun suuntausta ja verrataan sitä perinteiseen strukturalistiseen strategianäkemykseen. Tarkemmin käydään läpi rekonstruktionistisen BOS-viitekehysten pääajatuksukset sekä siihen liittyvää aiempaa tutkimusta. Lopuksi esitellään tässä tutkimuksessa käytetyt strategia-analyysin työkalut. Sen sijaan, että pyrittäisiin tekemään tyhjentävä analyysi erittäin laajasta strategiitutkimuksen kentästä, luvun tarkoitus on kuvata riittävällä tasolla lukijalle tämän tutkimuksen strategiateoreettinen viitekehys taustoineen.

2.1 Strategiateorioiden kehittyminen

Strategisen ajattelun perinteitä voidaan hakea jo vuosituhansien takaa lähtien kiinalaisesta Sunzin Sodankäynnin taidosta (ks. McNeilly 1996). Organisaatioiden ja yritystoiminnan yhteydessä strategian käsite alkoi kuitenkin yleistyä vasta toisen maailmansodan jälkeen ja varsinainen akateeminen tutkimus on lisääntynyt 1960-luvulta lähtien (Hong, Chai & bin Wan Ismail 2011, 87). Lyhyen tähtäimen suunnittelusta, jota olivat leimanneet myynnin ennustaminen ja operationaalisen toimintavalmiuden varmistaminen sodan jälkeisissä kasvavan kysynnän oloissa, alettiin tuolloin siirtyä kohti pidemmän aikavälin suunnittelua sekä toimintaympäristön laajempaa huomioimista (Rumelt, Schendel & Teece 1994, 10–13).

Hongin et al. (2011, 87) mukaan strategiakirjallisuuden kehittymiseen vaikuttivat tuohon aikaan eniten Alfred Chandler, Kenneth Andrews ja Igor Ansoff. Kolmikosta kahden ensimmäisen voidaan Mintzbergin (2009, 24–26) mukaan katsoa kuuluvan niin sanottuun muotoilukoulukuntaan (design school), jonka keskeisiin oppeihin molemmilla oli tärkeä vaikutus. Chandlerin antina voidaan pitää erityisesti ajatusta toimintaympäristön ja strategian yhteenkuuluvuudesta ja siitä, että rakenne määrittää strategiaa. Hänen mukaansa strategian tehtävänä oli suunnitella ja hahmottaa päämäärät, ja organisaation tehtävänä puolestaan hallinnoida toimintaa operatiivisesti eli panna strategiset päätökset täytäntöön. Andrews puolestaan kiinnitti huomion entistä enemmän sekä organisaation sisä- että ulkopuolisten tekijöiden merkitykseen strategioiden kehittämisessä. Tästä ajattelusta hyvä esimerkki on paljon käytetty organisaation

sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia kartoittava strategisen analyysin väline SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threads) -analyysi.

Ansoff, jonka Mintzberg et al. (2009, 50) lukevat kuuluvaksi muotoilukoulukuntaa seuranneeseen suunnittelukoulukuntaan (planning school), lisäsi edellisiin näkemyksen, jonka mukaan pelkkä tavoitteiden asettaminen ei riittänyt. Hän kehitti joukon päätöksentekoa helpottavia sääntöjä ja työkaluja, joiden avulla strategisen suunnittelun prosessia voitiin standardoida ja saatiin aikaan muodollinen suunnitteluprosessi. Hyvänä esimerkkinä tästä on Ansoffin (1982) kasvuanalyysimatriisi, jonka avulla voidaan johdonmukaisesti tarkastella nelikentässä yrityksen kasvumahdollisuuksien neljää suuntaa – nykyiset tuotteet ja nykyiset asiakkaat, nykyiset tuotteet ja uudet asiakkaat, uudet tuotteet ja nykyiset asiakkaat sekä uudet tuotteet ja uudet asiakkaat. Suunnittelukoulukunnan ajatukset joutuivat kuitenkin kyseenalaistetuiksi 1970-luvulla, kun öljykriisi ja kasvava kansainvälinen kilpailu osoittivat, etteivät tarkatkaan suunnitelmat aina toimi epävarmassa ympäristössä (Hong et al. 2011, 87).

Puutteista huolimatta strategista suunnittelua ohjailevat mallit saivat jatkoa 1980-luvulla asemointikoulukunnan nousulla (positioning school) (Mintzberg et al. 2009, 85–124). Tunnetuin koulukunnan edustaja on Michael Porter (1980, 1990), jonka kehittämät analyttiset mallit kuten viiden voiman malli, geneeriset strategiat ja arvoketju tulivat hyvin tunnetuiksi niin tieteen kentällä kuin käytännön liike-elämän toimijoiden keskuudessa. Porterin vaikutusta strategiseen ajatteluun pidetään jopa niin suurena, että voidaan puhua ”porterilaisesta kilpailustrategiasta”. Voidaankin katsoa, että kilpailu on ollut strategisen ajattelun ytimessä siitä lähtien, kun Porter julkaisi urauurtavan *Competitive Strategy* -teoksensa vuonna 1980 (Kim & Mauborgne 2005, 251). Vaikka strategisen asemoinnin idea ja kilpailuteoreettinen lähestymistapa on näin säilynyt kauan strategisen ajattelun keskiössä, on se saanut vuosien aikana myös kritiikkiä osakseen.

Kilpailua asemointikoulukunta kohtasi jo 1990-luvulla (Hong et al. 2011, 87–88) useiden tutkijoiden väittäessä, että kilpailukyky rakentuu todellisuudessa enemmänkin organisaation resurssien ja sisäisten kyvykkyyksien, kuin toimialan valinnan, yrityksen asemoinnin ja markkinavoiman kasvattamisen varaan. Tämä kyvykkyyksien rakentamisen teoriaksi (capability-building theory) kutsuttu suuntaus jakaantui kolmeen haaraan: resurssipohjaiseen, ydin-kyvykkyyksiin sekä dynaamisiin kyvykkyyksiin. Teorian puutteena voidaan kuitenkin nähdä se, että sisäisille kyvykkyyksille perustuva teoria on lähtökohtaisesti joustamaton ulkoisille haasteille, eikä siksi toimi nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Samoin sen vaarana on organi-

saation liiallinen sisäänpäin kääntyminen. Porterin (1980, xvi) mukaan kyvykkyyksien rakentamisen teoria voikin olla hyödyllinen näkökulma strategiaan, mutta se ei poista yrityksen tarvetta tuntea markkinoiden rakenne ja oma asemansa siinä kilpailukyvyä turvaamiseksi.

Porterin argumentit kilpailustrategisen ajattelun puolesta ovat olleet siinä määrin vastaansanomattomia, että hänen ajatteluaan myötäilevä ympäristödeterministinen strategianäkemyks on hallinnut strategiatutkimuksen ja käytännön strategiakenttää viimeisten 30 vuoden ajan ja saanut aikaan sen, että nykyisin strategiasta on miltei mahdotonta puhua käyttämättä kilpailuun liittyvää sanastoa. (Kim & Mauborgne 2009, 73; 2005b). Ylipäänsä strategioilla viitataan usein juuri kilpailustrategioihin ja siihen, kuinka saada aikaan menestystä ja kilpailuetua olemassa olevilla markkinoilla. Kilpailuedun tavoittelussa kaksi keskeistä tekijää ovat differointi ja kustannusedun tavoittelu, joista yrityksen on valittava toinen ja noudatettava sitä kaikilla toimintansa osa-alueilla johdonmukaisesti, jos se aikoo lyödä kilpailijansa. Kilpailustrategiassa ajattelussa nähdään siis, että näiden kahden geneerisen strategian menestyksenkä yhtiöikäinen käyttö ei yleensä ottaen ole mahdollista, paitsi poikkeustapauksessa, kun yritys pyrkii palvelemaan vain tarkkaan rajattua kohdemarkkinaa ja toteuttaa kolmatta geneeristä strategiaa eli fokusointia. Näkökulman mukaan ajatellaan siis, että yrityksen on menestyäkseen ehdottomasti tunnettava markkinat joilla toimii sekä tehtävä selkeä valinta geneeristen strategioiden välillä mikäli haluaa menestyä. (Porter 1980, 34–46.)

Porterilaisen ajattelun jälkeen viime vuosien eräänä merkittävänä avauksena strategian tutkimuksessa voidaan nähdä W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen vuonna 2005 lanseeraama Sinisen meren strategiateoria (Blue Ocean Strategy tai lyhemmin BOS) (Kim & Mauborgne 2005a). Teorian kehittäjät käyttävät markkinoiden vertauskuvana merta ja tarkoittavat punaisella merellä vahvasti kilpailtuja ja sinisellä merellä kilpailusta vapaita markkinoita. Teorian suurin ero moniin aiempiin teoriakehikoihin nähden on sen selkeä innovatiivinen ote pyrkii muuttamaan kilpailukenttää siihen sopeutumisen sijaan sekä näkökulman siirtäminen kilpailusta uusien markkinoiden ja uuden kysynnän luomiseen. BOS-teoriasta on vajaan kymmenen vuoden olemassaolonsa aikana tullut erittäin suosittu ja sen kehittäjien perusteos – *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* – on ollut useiden kansainvälisten myyntilistojen kärjessä (esim. Wall Street Journal Bestseller, Businessweek Bestseller) ja sitä on käännetty vuoteen 2012 mennessä jo 42 kielelle (ks. Blue Ocean Strategy 2012). Suuri osa viitekehyksen laajasta leviämisestä ja suosioista selittyy sen kahdella houkuttelevalla päälupauksella, joiden avulla Kim ja Mauborgne ovat halunneet tehdä selkeän pesäeron juuri porterilaiseen kilpailustrategiseen ajatteluun: teorian mu-

kaan BOS tekee ensinnä kilpailusta merkityksetöntä ja toiseksi sitä soveltavan yrityksen ei tarvitse valita kustannusedun ja differoinnin välillä, vaan se voi saavuttaa molemmat yhtä aikaa (Kim & Mauborgne 2005a). Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin, mihin BOS-teorian lupaukset perustuvat, miten aihealuetta on lähestytty akateemisen tutkimuksen piirissä sekä miten viitekehystä voidaan hyödyntää tässä tutkimuksessa.

2.2 Onko kilpailulla merkitystä? Vaihtoehtona Sinisen meren strategia

BOS-teorian taustalla on hypoteesi siitä, että perinteinen kilpailuteoreettinen lähestymistapa strategiaan ei ole ainoa oikea. Sen sijaan yritysten tulisi keskittyä sinisten merien eli uusien, olemassa olemattomien markkinoiden luomiseen *arvoinnovaatioiden* avulla, joissa yhdistyvät samaan aikaan alhaiset kustannukset sekä differointi. Kimin ja Mauborgnen (2005a, 9-12) mukaan ei ole pysyvästi menestyviä yrityksiä, on vain pysyvästi toimivia strategisia siirtoja, jollaisiksi he lukevat BOS-strategiat. Myöhemmin kirjoittajat (Kim & Mauborgne 2009) tekivät entistä selvemmäksi sen, että BOS-strategiat ja perinteiset kilpailustrategiat eivät ole toisiaan poissulkevia tapoja tehdä strategiatyötä. Päinvastoin niille molemmille on oma paikkansa riippuen toimialasta ja yrityksen resursseista ja tavoitteista. Yritys voi pyrkiä kaikessa toiminnassaan kustannusten minimointiin tai differointiin (struktuurilinen kilpailuteoria) tai se voi tähdätä arvoinnovointiin eli sekä kustannusten minimointiin että differointiin yhtä aikaa (rekonstruktionistinen teoria). Aina kysymykseen ei tule myöskään selkeä joko tai -valinta kahden lähestymistavan välillä. Suuret monialaiset yritykset voivat soveltaa toimintansa eri alueilla sekä strukturalistisia punaisen meren että rekonstruktionistisia sinisen meren strategioita. (Kim & Mauborgne 2009, 76, 80.)

Tässä luvussa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: 1) miten BOS-strategian eri puolia on tutkittu akateemisissa artikkeleissa aikaisemmin? 2) mihin teoreettisiin olettamuksiin tutkimukset perustuvat? 3) minkälaisia menetelmiä aiemmissa tutkimuksissa on käytetty? 4) millaisia ovat aiempien tutkimusten keskeiset tulokset ja kuinka samanlaisia tai erilaisia eri tutkijoiden tulokset ovat ja miksi? Synteesin avulla hahmotetaan yleiskuvaa BOS-viitekehityksen akateemisesta tutkimuksesta viime vuosilta.

Aikaisemmat Sinisen meren strategiaa käsitelleet tutkimukset

BOS-strategian kehittäjien (Kim & Mauborgne 2005a; 2005b; 2009) lisäksi muutamat tutkijat ovat joko soveltaneet BOS-teoriaa omissa tutkimuksissaan tai esitelleet ja vertailleet strategiatutkimuksen eri näkökulmia (Burke, van Stel & Thurik 2009; Park, Lee, Turner & Kilbourne 2011; Parvinen, Aspara, Hietanen & Kajalo 2011). Osa on puolestaan keskittynyt uusien ”sinisten merien” etsintään käyttämällä hyväksi viitekehukseen kuuluvia työkaluja (Wubben, Düsseldorf & Batterink 2012; Pitta 2009; Yang & Yang, 2011; Kim, Hoh, Baik, Kazman & Han 2008; Cirjevskis, Kubilute, Ershovs & Medvedevs 2009). BOS-teoriaan on myös suhtauduttu kriittisesti (Barwise & Meehan 2012). Tutkijoiden toisistaan poikkeavat lähestymistavat antavat mahdollisuuden vertailla Kimin ja Mauborgnen 2000-luvun alkupuolella lanseeraamaa BOS-kehikkoa monesta näkökulmasta siten, että kokonaisuudesta ei muodostu liian yksipuolinen kuva.

Blue Ocean Strategy on viimeisten vajaan kymmenen vuoden aikana noussut suosituksi konsulttiopiksi ja jopa käytännön liike-elämän mantraksi. Internetistä löytyy erilaisia blogeja, business-kirjallisuutta ja keskusteluja, jotka sivuavat BOS-viitekehystä ja tietoa aiheesta on sinänsä runsaasti tarjolla. Internet tarjoaa myös kriittisiä äänenpainoja kritiikin kohdistuessa yleensä juuri BOS:n konsulttioppimaiseen luonteeseen ja siihen, kuinka se ei tarjoa mitään uutta verrattuna aikaisempaan strategiatutkimukseen, vaan on itse asiassa kokoelma vanhoja ideoita uudelleen muotoiltuina (Parvinen et al. 2011, 1219).

Tieteellisiä artikkeleita BOS-mallista on kirjoitettu sen sijaan muun saatavilla olevan aikateemisen aineiston määrään nähden hyvin vähän. Useissa artikkeleissa todetaankin, kuinka aiempia tutkimuksia on tehty vain kourallinen ja lähestymistapa aiheeseen on niissä usein kokolailla samaa kaavaa toistava. Muutamat tutkijat (Burke, van Stel & Thurik 2009; Park, Lee, Turner & Kilbourne 2011) ovat kuitenkin ottaneet jo rohkeita askeleita vertaillakseen BOS-viitekehystä aiempaan strategiatutkimukseen tai tuodakseen akateemiselle kentälle ensimmäisiä tilastollisen tutkimuksen keinoin tuotettuja todisteita sinisen meren strategioiden toiminnasta käytännön tasolla (Burke, van Stel & Thurik 2009; Parvinen, Aspara, Hietanen & Kajalo 2011). Ehkä mielenkiintoisinta antia ovat kuitenkin ne tutkimukset ja kantaa ottavat kirjoitukset, joissa Blue Ocean Strategyn teoreettinen kokonaisuus on asetettu vertailuun perinteisten kilpailuteoreettisten strategiakehikkojen kanssa ja niiden eroja ja yhtäläisyyksiä on tarkasteltu.

Teoreettiset olettamukset tutkimusten taustalla

BOS-viitekehyksen luojien, Kimin ja Mauborgnen vuonna 2005 julkaiseman alkuperäisteoksen taustalla on strategia-ajattelun kahtiajako strukturalistiseen ja rekonstruktionistiseen koulukuntaan. Tällä jaottelulla viitataan karkeasti siihen, kuinka strukturalistisesti strategioita hahmottavat tutkijat näkevät markkinaolosuhteet annettuina ja keskittyvät kilpailuun olemassa olevalla ”pelikentällä”. Rekonstruktionistisen ajattelun mukaan sen sijaan markkinoita voidaan muokata eli rekonstruoida uudennlaisiksi, jolloin vapaudutaan kilpailun kahleista ja päästään luomaan uutta kysyntää. (Kim & Mauborgne 2009, 74.). Tämän lupauksen ytimenä on ajatus arvoinnovaatiosta, joka mahdollistaa kahden perinteisen kilpailuteoreettisen geneerisen strategian, differoinnin tai kustannusjohtajuuden, samanaikaisen hyödyntämisen yrityksen strategiassa (Kim & Mauborgne 2005a, 34–35).

Yritys tarvitsee 1) arvolupauksen, joka houkuttelee asiakkaita, 2) tuottolupauksen, jonka avulla yritys tuottaa voittoa arvolupauksestaan sekä 3) ihmislupauksen (people proposition), joka motivoi yrityksen työntekijöitä sekä yrityksen yhteistyökumppaneita. Siitä riippuen, pyrkiikö yritys differointiin tai kustannusten minimointiin vai BOS:n mukaisesti niihin molempaan, kaikki kolme osa-aluetta on saatava osoittamaan samaan suuntaan. Tämä voi usein olla vaikeaa johtajille, joiden ajatukset ovat liiaksi lukkiutuneet johonkin tiettyyn osa-alueeseen kuten myyntiin tai tuotekehitykseen. (Kim ja Maugborne 2009.)

Kovimpien BOS-kriitikoiden (ks. Barwise & Meehan 2012) mukaan lupaukset kilpailusta vapaista markkinoista ovat liioittelua, ja heille sinisen meren strategia näyttäytyy vain eräänlaisena työkalupakkina ja innovoinnin apuvälineenä. Mielenkiintoisempaa kritiikkiä sen sijaan tarjoavat tutkijat, joiden lähtökohtana on vertailla BOS-kehikkoa ja perinteisiä kilpailuteoreettisia näkemyksiä ja tuoda ne yhtäaikaisen tarkastelun kohteeksi. Tällöin voidaan nähdä, että niin porterilainen kilpailuteoreettinen strategia kuin sinisen meren strategiat voivat olla hyödyksi yrityksille. Eroina koulukuntien välillä voidaan tällöin nähdä lähinnä kaksi asiaa: 1) aikajänne, jolla kilpailijat kopioivat uudet ideat, on joko lyhyt (kilpailuteoria) tai pitkä (BOS) sekä 2) markkinat eivät tarjoa (kilpailuteoria) tai tarjoavat (BOS) loputtomasti mahdollisuuksia uusille arvoinnovaatioille (ks. Burke, van Stel & Thurik 2009). Jälkimmäinen kohta johtaa joko ajatukseen, että kilpailijat syövät aina samaa rajattua ”kakkua”, tai että jaettavan kakun kokoa on mahdollista kasvattaa.

Perustellulta vaikuttaa lähestymistapa, joka hyväksyy niin kilpailuteoreettisen lähestymistavan kuin BOS-ajattelunkin relevanteiksi tavoiksi hahmottaa strategista päätöksentekoa. Samaa mieltä ovat itse asiassa myös Kim ja Mauborgne (2009) myöhemmissä kirjoituksissaan, joiden mukaan yritysten johtajien tehtävänä ei ole päättää jääräpäisesti käyttää jompaakumpaa strategiantekotapaa, vaan analysoida jatkuvasti ja huolellisesti yrityksen sisäisiä resursseja ja toimintatapoja sekä ulkopuolista toimintaympäristöä. Vasta kun tunnetaan markkinat, joilla toimitaan sekä omat mahdollisuudet ja voimavarat näillä markkinoilla, voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä siitä, kannattaako keskittyä kilpailemaan olemassa olevilla markkinoilla vai pyrkiä luomaan uusia.

Ajatustapa on johdonmukainen Boston Consulting Groupin kasvuosuusmatriisiin (Boston Consulting Group 1970) kanssa, jossa samaan aikaan pidetään huoli sekä kilpailukyvystä nykyisillä markkinoilla (lypsylehmiltä saatava tulovirta) että etsitään aktiivisesti uusia sinisen meren tilaisuuksia (kehitetään kysymysmerkeistä tähtiä) (Burke, van Stel & Thurik 2009, 20).

Edellä käsitellyn kilpailustrategiateoria vs. BOS-teoria -keskustelun ohella toinen yleinen teoreettiseen lähestymistapaan liittyvä huomio on se, että BOS-kehikkoa on yhdistelty tutkimuksissa joihinkin muihin olemassa oleviin teorioihin. Näitä ovat ainakin erilaiset markkinointikirjallisuudesta nousevat teorialiitteen tuotekehitysprosesseihin (Yang & Yang 2011; Kim, Hoh, Baik, Kazman & Han 2008), liiketoimintamallien uudistamiseen ja myynnin ja markkinoinnin johtamiseen käytännön tasolla (Parvinen, Aspara, Hietanen & Kajalo 2011) sekä muut strategiasuuntaukset kuten Judo-strategia (Park, Lee, Turner & Kilbourne 2011) Delta-malli (Cirjevskis, Kubilute, Ershovs & Medvedevs 2009) sekä BOS-kriittisten tutkijoiden esitykset BOS:n vaihtoehdoksi (Barwise & Meehan 2012).

Osaksi tutkijat ovat päätyneet käyttämään BOS-viitekehyksen työkaluja case-tutkimuksissa sellaisenaan ilman kritiikkiä tai soveltavat vaihtoehtoisia teoreettisia lähestymistapoja. Näiden tutkimusten arvo lienee lähinnä siinä, että ne testaavat BOS-kehyksen analyysivälineitä käytännössä ja näin antavat käytännön toimijoille esimerkkejä siitä, kuinka BOS-ajattelua voidaan soveltaa eri yhteyksissä ja eri toimialoilla. Niiden ongelmana ovat kuitenkin usein hie- man yksinkertaistavilta ja johdattelevilta vaikuttavat tutkimusasetelmat.

Aiempien tutkimusten keskeiset havainnot

Ensimmäisen laajan tutkimuksensa tuloksina Kim ja Mauborgne (2005a, 7-8) esittivät, että sinisen meren strategiat olivat olleet niitä käyttäneille yrityksille tuotelanseerauksissa huomattavasti tuottavampia kuin punaisen meren kilpailulle ominaiset vähäisempään tuotekehitykseen perustuvat lanseeraukset. Kirjassaan Kim ja Mauborgne ovatkin vielä hyvin selkeästi sitä mieltä, että sinisen meren strategiat ovat yleensä ottaen punaisen meren strategioita parempi vaihtoehto.

Myöhemmin julkaistussa artikkelissa jyrkkä näkökulma on jo muuttunut ja Kim ja Mauborgne (2009) korostavat sitä, miten tärkeää on huomioida yrityksen resurssit, markkinoiden kilpailutilanne sekä yritykselle ominainen ajattelutapa (operationaalinen menestyjä vai rohkea innovoija) sopivaa strategiaa etsittäessä. Olennaista heidän mukaansa on lopulta se, että yritys toteuttaa valitsemaansa linjaa johdonmukaisesti kaikilla toimintansa tärkeimmillä osa-alueilla (arvolupaus, tuottolupaus ja ihmislupaus).

BOS-teoriakeskustelun keskeiset tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

- 1) BOS-viitekehystä johdonmukaisesti käyttämällä voidaan löytää ideoita uusiin arvoinnovaatioihin tiukasti kilpailluilla toimialoilla (Wubben, Düsseldorf & Batterink 2012).
- 2) Yritysten määrän kasvaminen markkinoilla vähentää yritysten keskimääräisiä tuottoja lyhyellä aikavälillä (johdonmukainen kilpailuteorian kanssa) mutta kasvattaa niitä pitkällä aikavälillä (johdonmukainen BOS-teorian kanssa) (Burke, van Stel & Thurik 2009).
- 3) Aidosti sinisiä meriä ei ole olemassa, vaan niissä on aina mukana ripaus punaista (Burke, van Stel & Thurik 2009, 21). Yritysten ei pitäisi pakkomielteisesti miettiä ”minkä värisillä merillä” ne kilpailevat, vaan keskittyä tarjoamaan ja kommunikoimaan merkityksellinen asiakaslupaus, täyttää tämä lupaus jatkuvasti ja luotettavasti, kehittää lupausta jatkuvasti sekä tulevaisuuden turvaamiseksi innovoida jatkuvasti tähdäten tuttujen rajojen ulkopuolelle (Barwise & Meehan 2012).
- 4) Asiakkaat ja ei-asiakkaat kannattaa ottaa mukaan tuotekehitysprosesseihin (Kim, Hoh, Baik, Kazman & Han 2008).
- 5) BOS-strategian ja vähemmän tunnetun Judo-strategian periaatteiden mukaan yritysten kannattaa kehittää kykyään siirtyä nopeasti uusille vähemmän kilpailluille markkinoille,

osata joustaa tai antaa periksi suorassa kilpailutilanteessa itseään vahvempaa kilpailijaa vastaan, sekä käyttää suurten kilpailijoiden vahvuuksia ja jähmeyttä niitä itseään vastaan (Park, Lee, Turner & Kilbourne 2011).

- 6) Yritysjohdon näkökulmasta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, kuinka BOS-ideat käytännössä toteutetaan ja onko yrityksessä riittävästi resursseja tai kumppaneita, joiden avulla tarvittavat asiat saadaan käytännössä tapahtumaan riittävän nopeasti (Parvinen, Aspara, Hietanen & Kajalo 2011).

Yhteenvetona kartoituksesta voidaan todeta, että yritysjohtajien ei kannata jääräpäisesti valita joko porterilaista punaisen meren kilpailustrategiaa tai Sinisen meren strategiaa omaksi mantrakseen. Sen sijaan tärkeää on olla jatkuvasti selvillä siitä, minkälainen kilpailutilanne markkinoilla on ja mikä on oman yrityksen asema ja mahdollisuudet siinä tai toisaalta uusien markkinoiden luomisessa. Vasta sen jälkeen voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, missä suhteessa toiminnassa kannattaa painottaa uusien sinisten merien etsimistä tai keskittyä kilpailukyvyyn ylläpitämiseen olemassa olevilla markkinoilla – voi olla niinkin, että yritys on kilpailutilanteessa parhaillaan jo suhteellisen kirkkailla vesillä. Tällöin sen kannattaa luonnollisesti ottaa tilanteesta kaikki hyöty irti niin kauan kuin sen asema markkinoilla on hyvä, eikä pakonomaisesti pyrkiä korjaamaan jotain, joka ei ole rikki.

Artikkelien perusteella näyttää siltä, että kumpikaan ääripää – BOS:n voimaan sokeasti uskomisen tai sen mahdollisuuksien kieltäminen ja latistaminen vain yhdeksi innovointityökaluksi muiden joukossa – ei ole strategisen ajattelun kehittymisen suhteen kovin hedelmällinen. On ymmärrettävää, että BOS tarjoaa konsulteille ja muille liike-elämän toimijoille houkuttelevan lupauksen siitä, miten millä tahansa toimialalla on mahdollista luoda menestystarinoita, kun oikeat palaset kootaan sopiville paikoille. Toisaalta myös BOS-kriitikoiden näkemyksiin on helppo samastua. Sinisen meren strategiaa voidaan perustellusti pitää yksinkertaistavana ja liioittelevana mallina, joka jättää monia strategian osa-alueita huomiotta samalla kun ylikorostaa toisia.

Sinisen meren strategia lienee tutkimuksen valossa parhaimmillaan silloin, kun se nähdään yhtenä erittäin tärkeänä, mutta ei ainoana osana yritysten strategista päätöksentekoa. Viitekehys tarjoaa hyviä analyyttisiä työkaluja mutta ennen kaikkea se kannustaa olemaan avoin uusille toimintatavoille ja seuraamaan jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. On oletettavaa, että nykyisin nopeaan tahtiin muuttuvat markkinat vaativat yrityksiltä entistä enemmän kekseliäisyyttä, jotta oma toiminta pysyisi kannattavana ja siksi panostaminen uusi-

en vähemmän kilpailtujen markkinoiden etsimiseen on perusteltua. Tämä ei kuitenkaan vapauta yrityksiä kilpailusta niiden nykyisillä markkinoilla, joten kilpailustrategioiden osaamista tullaan jatkossakin tarvitsemaan. Samaa mieltä ovat myös Kim ja Mauborgne (2005a, 5), jotka perustelevat sinisten merien etsimisen tärkeyttä sillä, että vuosikymmenten harjoittelun jälkeen yrityksissä tiedetään jo, kuinka kilpailla punaisilla merillä, mutta uusiutumiskyvyn kehittämisessä monella on edelleen paljon parantamisen varaa.

Strategiatutkimus on saanut uuden entistä selkeämmin innovointiin ja strategisen ajattelun monipuolistamiseen pyrkivän näkökulman BOS- teorian myötä. Siinä, kun aikaisemmin pääosin vallalla ollut strukturalistinen näkökulma on tähdentänyt markkinoilla vallitsevien olosuhteiden merkitystä, on BOS-ajattelu nostanut Schumpeterin jo kauan aikaa sitten esiinnostaman innovatiivisen ”luovan tuhon” ajattelumallin uudelleen ajankohtaiseksi (Burke, van Stel & Thurik 2009, 21). Rekonstruktionistiselle ajattelutavalle strategioiden kehittämisessä on tullut myös lisää painoarvoa nopean globalisoitumisen myötä, jolloin ”punaiset meret” ovat entistä vahvemmin kilpailtuja (Kim & Mauborgne 2005b, 106). Uusien sinisen meren aukkojen löytäminen markkinoilta on entistä haastavampaa ja sen takia lieneekin perusteltua ottaa myös ne työkalut, joita BOS tarjoaa, käyttöön strategiatyössä.

2.3 BOS-strategiatyökalut: strategiaprofiili, neljä kysymystä ja nelikenttä

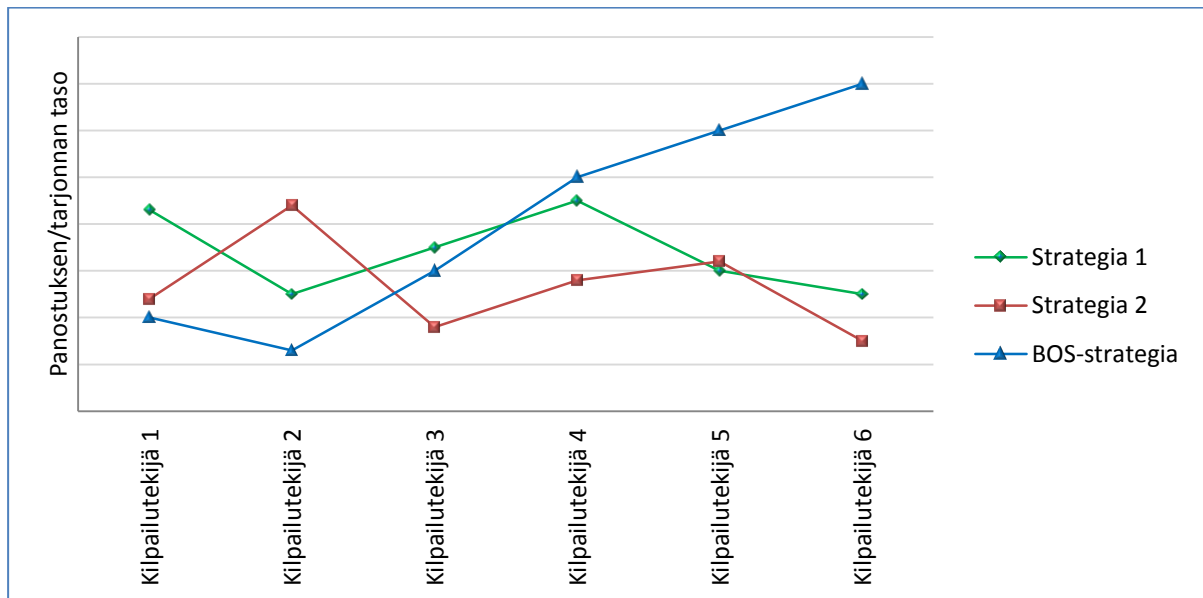
BOS-strategiatyökaluista ensimmäinen on strategiaprofiili, jonka rooli varsinkin kilpailijoita analysoidessa on keskeinen. Kaksi muuta toisiinsa liittyvää työkalua taas auttavat yritystä strategian uudistamisessa. Niistä ensimmäinen koostuu neljästä kysymyksestä, jotka auttavat kyseenalaistamaan toimialan kilpailijoiden nykyisen toimintalogiikan ja toinen nelikentästä, jota käyttämällä voidaan antaa konkreettisia toimenpide-ehdotuksia esitettyjen kysymysten pohjalta.

Strategiaprofiili

Strategiaprofiili-työkalun avulla voidaan kuvata havainnollisella tavalla toimialan tärkeimmät kilpailutekijät tuotteiden, palveluiden ja toimitusketjun osalta sekä se, miten yritykset eri tekijöihin panostavat (Kim & Mauborgne 2005a, 25–28). Asiakkaiden näkökulmasta samojen

tekijöiden taas voidaan nähdä merkitsevän yritysten tuotteiden tai palvelujen eri ominaisuuksia eli sitä, mitä yritysten tarjonta antaa asiakkaille (Raith, Staag & Wilker 2007).

Työkalu muodostuu kaaviosta, jossa vaaka-akselin muuttujina ovat toimialan erilaiset kilpailutekijät. Pystyakselin asteikko kuvaa toimialan yritysten panostuksen tai tarjonnan tasoa siten, että matala tai nollassa on alhaalla ja korkea tai toimialan huipputaso ylhäällä (kuvio 3).



Lähde: mukaillen Kim & Mauborgne 2005b, 111

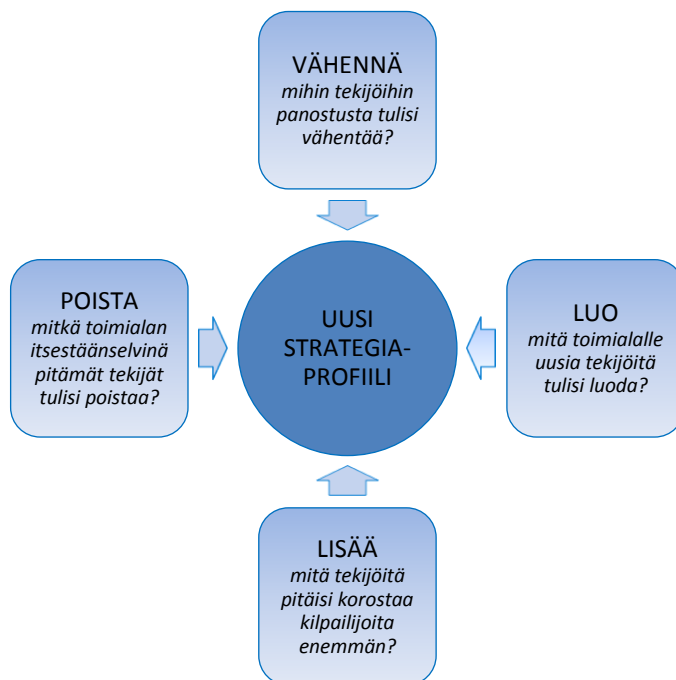
KUVIO 3. Strategiaprofiili-työkalu

Jos esimerkiksi toimialalta on pystytty tunnistamaan kaksi erilaista strategiaa noudattavaa yritysryhmää, niiden noudattamat strategiat voidaan kuvata profiilikaavioon tuoteominaisuuksiensa tai muutoin eroavien strategiaominaisuuksiensa puolesta sen mukaan, kuinka paljon ne eri kilpailutekijöihin panostavat. Sitten hahmotellun uuden, sinisen meren strategian kuvaaja voidaan piirtää samaan kaavioon ja näin saadaan havainnollinen kuvaus siitä, kuinka tunnistetut ja toisaalta aiottu strategia eroavat toisistaan.

Strategiaprofiili on sekä analyttinen että havainnollinen tapa luokitella olemassa olevaa kilpailukenttää sekä asettaa samaan kenttään aiemmasta poikkeava ja siten tehokkaammaksi aiottu strategiaprofiili, joka tuottaa asiakkaille uutta arvoa (Kim & Mauborgne 2005a, 25–34). Tällä tavoin on mahdollista etsiä ja havaita niitä strategisista aukkoja tai ”nichejä”, joihin toimintaa kannattaisi suunnata.

Neljä kysymystä ja poista-vähennä-lisää-luo -nelikenttä

Uusien, sinisen meren strategioiden luominen vaatii konkreettisempaa toimintaohjetta kuin vain vapaamuotoinen visiointi voi tarjota. Kim & Mauborgne (2005a, 29–37; 2005b, 113) esittävät tähän tarkoitukseen neljän kriittisen kysymyksen sekä määrätynlaisen ”toimenpidekentän” tarjoamaa mallia. Mallissa kysytään ensin neljä kysymystä, joiden tulisi selkeyttää ongelmakenttää, jossa hahmotellaan uudenlaista toimintamallia verrattuna jo olemassa oleviin markkinoihin. Kysymysten on myös tarkoitus auttaa yritystä irtautumaan kustannusten ja differoinnin välisestä valintatilanteesta sekä kannustaa luomaan asiakkaille uutta arvoa kyseenalaistamalla rohkeasti nykyiset toimintamallit. Neljä kysymystä voidaan esittää visuaalisesti kuvion 4 mukaisesti.



Lähde: mukaillen Kim & Mauborgne 2005a, 29

KUVIO 4. Neljän kysymyksen kehikko

Kysymyksistä ensimmäinen neuvoo *eliminoimaan* toimintatapoja, joilla yritykset tavallisesti kilpailevat toisiaan vastaan markkinoilla. Usein ne liittyvät tekijöihin, joihin alan yritykset ovat panostaneet jo pitkään kyseenalaistamatta niitä. Tekijöiden merkitys voi olla asiakkaiden silmissä alhainen tai ne saattavat jopa alentaa koettua kokonaishyötyä, mutta yritykset eivät välttämättä havaitse tätä koska ovat niin uppoutuneet toistensa tarkkailuun ja benchmarkkamiseen. Toinen kysymys rohkaisee analysoimaan, onko kilpailu johtanut siihen, että tuotteet

on suunniteltu tarpeettomankin hyväksi tai monipuolisiksi. Kysymyksen avulla voidaan pohdita, missä kohdin tuotteen tai palvelun päälle on ladottu lisäarvotekijöiksi ajateltuja tekijöitä, kuten ”ylikustomointi” tai ”ylimuotoilu”, jotka saattavat kohottaa enemmän tuotantokustannuksia kuin niistä saatava rahallinen lisäarvo on. Tässä pyritään siis optimoimaan kustannusten ja saatavan lisähyödyn suhdetta ja tarvittaessa *vähennetään* panostusta joihinkin kilpailutekijöihin. (Kim & Mauborgne 2005a, 30.)

Kolmas kysymys kannustaa kiinnittämään huomiota siihen, kuinka teollisuus tai palveluntuottaja ”pakottaa” kuluttajia kompromisseihin valinnoissaan ja siten asiakasnäkökulma jää vähemmälle huomiolle. Saatetaan siis toimia kuten vuosikymmeniä sitten kysyntävetoisilla markkinoilla, vaikka tilanne on muuttunut kauan sitten tarjontapainotteisille markkinoille. Kysymys kehottaa näin miettimään, mihin kilpailutekijöihin panostusta pitäisi *lisätä*, jotta asiakkaan saama arvo kasvaisi. Lopuksi neljäs kysymys tai neuvo kehottaa *luomaan* aivan uutta lisäarvoa kuluttajalle tai ostajalle. (Kim & Mauborgne 2005a, 30.)

Kysymyksistä kaksi ensimmäistä auttavat yritystä laskemaan kustannuksiaan ja kaksi jälkimmäistä luomaan uutta arvoa. Erityisen tärkeitä ovat kaksi radikaaleinta kysymystä, jotka kannustavat kokonaan *poistamaan* joitain tekijöitä, sekä toisaalta *luomaan* täysin uusia arvon lähteitä. Niihin vastaaminen on toisaalta myös haastavinta, koska ne pakottavat kyseenalaistamaan nykyisen kilpailukentän toimintalogiikkaa ja tekemään rohkeita ja ennakkoluulottomia päätöksiä. Näiden kaikkien edellä lueteltujen kohtien samanaikaisella läpikäymisellä ja uudelleen arvioinnilla yritys ikään kuin pakotetaan ajattelemaan asioita uudeltaisesta näkökulmasta, ja siten luomaan täysin uusia markkinoita, jotka eivät ainakaan aluksi ole kilpailuttaja.

Neljän kysymyksen viitekehystä täydentää kolmas BOS-strategiatyökalu eli nelikenttä, jota käyttämällä kysymyksiin annetut vastaukset voidaan muuttaa konkreettisiksi toimenpideehdotuksiksi. Neljään kysymykseen perustuva nelikenttä on esitetty kuviossa 5.

| | |
|--|---|
| POISTA <i>vastaus kysymykseen</i> <i>"mitä tekijöitä pitäisi</i> <i>kokonaan poistaa?"</i> | LISÄÄ <i>vastaus kysymykseen</i> <i>"mihin tekijöihin</i> <i>panostusta pitäisi</i> <i>lisätä?"</i> |
| VÄHENNÄ <i>vastaus kysymykseen</i> <i>"mihin tekijöihin</i> <i>panostusta pitäisi</i> <i>vähentää?"</i> | LUO <i>vastaus kysymykseen</i> <i>"mitä kokonaan uusia</i> <i>tekijöitä pitäisi luo-</i> <i>da?"</i> |

KUVIO 5. Poista-vähennä-lisää-luo -nelikenttä (Kim & Mauborgne 2005a, 35)

Nelikenttä auttaa ensiksi yrityksiä huomaamaan, jos ne keskittyvät vain eri kilpailutekijöiden korostamiseen ja luomiseen, ja unohtavat vähentämisen ja poistamisen, jolloin niiden kustannusrakenne kuormittuu turhaan. Toisaalta se pakottaa käyttäjänsä paneutumaan huolellisesti yksittäisiin kilpailutekijöihin ja kannustaa pyrkimään samanaikaisesti kustannusten alentamiseen sekä differointiin. (Kim & Mauborgne 2005a, 35–36.)

Nykymuodossaan BOS-strategiassa voidaan näin nähdä perinteistä strategiatutkimusta eli kilpailuteoreettista ajattelua sekä uudempaa rekonstruktionistista näkökulmaa siinä määrin, että on perusteltua katsoa BOS-strategiaa modernina päivityksenä ja lisänäkökulmana perinteiseen strategiatutkimukseen verrattuna. Se tarjoaa näin työkalut, joiden avulla voidaan kartoittaa kilpailukentän toimijoiden nykyisiä strategioita (strategiaprofiili-työkalu) ja lisäksi visioda sitä, millainen case-yrityksen strategia voisi painotuksiltaan tulevaisuudessa olla (neljä kysymystä ja nelikenttä).

3 DIGITAALINEN KIELENOPPIMINEN

Kun tutkimuksen kohteena ovat kielenoppimiseen tarkoitettujen tietokoneohjelmien tämänhetkisten markkinoiden kartoittaminen sekä asiakastarpeiden ja tulevien liiketoimintamahdollisuuksien tarkastelu, on hyvä luoda katsaus myös digitaalisten kielenoppimisohjelmien historiaan ja alan tutkimukseen sekä kielenoppimisen perusteisiin yleisellä tasolla. Näin lukijalle rakentuu kuva kontekstista, johon tutkimus liittyy. Aiempaan tutkimukseen ja toimialan luonteeseen perehtyminen auttaa myös luomaan alasta ennakkokäsityksen, jota voidaan hyödyntää edelleen aineistonkeruussa ja tutkimustulosten tulkinnassa.

3.1 Computer-assisted language learning, CALL

Tietokoneohjelmien käytöllä kielten opiskelussa on pitkät perinteet ja alalta löytyy useita omia tieteellisiä julkaisuja sekä kansainvälisiä ja kansallisia järjestöjä (Stockwell 2007, 105). Alan tunnetuimmat julkaisut ja niiden perustamisvuodet ovat: CALICO Journal 1983, ReCALL 1995, Language Learning & Technology 1997 sekä CALL 1999. Vakiintunut akateemista alaa kuvaava termi on julkaisujen nimissäkin esiintyvä CALL eli Computer-assisted language learning tai suomeksi tietokoneavusteinen kielen oppiminen. Vaikka alan ensimmäiset tieteelliset julkaisut ovat siis 1980-luvulta, yltyvät tietokoneiden käytön juuret kielten opiskelussa vieläkin pidemmälle, aina 1960-luvulle saakka. Tuolloin Illinoisin yliopistossa kehitetty PLATO (Programmed Logic for Automated Teaching Operations) -järjestelmä toimi alkusysäyksenä ohjelmistojen kehitykselle, joka on sen jälkeen jatkunut tehokkaana (Godwin-Jones 2007, 10).

Ohjelmat olivat aluksi yksinkertaisia toistoon ja kertaukseen perustuvia kieliopin- ja sanaston harjoittelun apuvälineitä, ja tietokoneita pidettiin väsymättöminä kielenopettajina, joilta sai suoraa palautetta milloin tahansa harjoiteltaessa. Kielten opiskelun on myöhempien tutkimusten perusteella todettu olevan huomattavasti monimutkaisempaa ja vaihtelevampaa kuin tuolloin uskottiin, eikä pelkkään mekaaniseen toistoon perustuvilla ohjelmilla enää uskota voitavan oppia uutta kieltä kokonaisuudessaan. Nykytiedonkin valossa tiettyihin kielen osa-alueisiin keskittyvät ohjelmat voivat silti olla käyttökelpoisia, kun ne yhdistetään muihin kommunikatiivisempiin oppimismuotoihin. (Godwin-Jones 2007, 10.)

Nykyisin kielenoppimiseen kehitettyjä tietokoneohjelmia löytyy markkinoilta erilaisten internet-vertailusivustojen perusteella vähintään useita kymmeniä, tai todennäköisemmin satoja (ks. esim. Lang1234 2012). Useat ohjelmista on tarkoitettu aloitteleville kielenopiskelijoille, ja niiden sisällöt ovat verrattain suppeita keskittyen johonkin tiettyyn kielen alueeseen. Tarjolla on kuitenkin myös joitain sellaisia kaupallisia ohjelmistoja, jotka periaatteessa mahdollistavat kaikkien kielenoppimisen osa-alueiden kehittämisen. (Godwin-Jones 2007, 11.) Nykyiset ohjelmistot käyttävät vaihtelevassa laajuudessa hyväkseen grafiikkaa, ääntä ja videoita sekä edistyneempiä teknologioita, kuten puheentunnistusta ja syntetisointia sekä erilaisia tekniikoita opiskelijoiden profilointiin ja edistymisen seuraamiseen (Stockwell 2007, 107; Godwin-Jones 2007 11).

Viime vuosiin saakka kielenoppimisohjelmien käyttäjät ovat olleet sidottuja tietokoneen ääreen, mutta älypuhelinien ja tablet-tietokoneiden yleistyttyä monet yrityksistä ovat tuoneet tarjolle myös varsinaiseen tuotteeseensa synkronoidut kevyemmät mobiiliversiot. Mobiilisovellukset ovat olleet toistaiseksi toiminnoiltaan rajatumpia kuin pöytäkoneille tarkoitettut ohjelmat, mutta sitä mukaa, kun mobiililaitteiden tehot ja näyttöjen koot ovat kasvaneet ja internet-yhteydet nopeutuneet, on matka pöytäkoneiden ja mobiililaitteiden tarjonnan tason välillä pienentynyt. Mobiililaitteet tarjoavat lisäksi kieliohjelmille uusia mahdollisuuksia, joita pöytäkoneille ei ole ollut mahdollista toteuttaa. Näitä ovat esimerkiksi GPS-paikannusta hyväksikäyttävät kontekstisidonnaista kieliharjoittelua ja sanastoja tarjoavat ohjelmat tai Googlen kunnianhimoinen projekti Google Translate for Android, joka kääntää puhuttua kieltä toisille kielille. Kaiken kaikkiaan mobiilisovellusten merkitys kielenoppimisohjelmien kokonaisuudessa kasvaa jatkuvasti, eivätkä ohjelmia tarjoavat yritykset voi jättää trendiä huomioimatta. (Godwin-Jones 2011, 3-8.) Sovellusten tarjonta onkin ollut jatkuvasti kasvussa, ja jo vuonna 2010 eräällä internetin arvostelusivustolla oli esitelty 80 erilaista iPhone-sovellusta kielenoppimiseen (Appstorm 2010). Reilussa kahdessa vuodessa määrät ovat edelleen kasvaneet ja sekä Applen App Storen (Apple 2012) että Google Playn Android-kaupan (Google Play 2012) hauista löytyi syksyllä 2012 satoja erilaisia kielenoppimissovelluksia.

3.2 Kielenoppimisen osa-alueet ja oppimisstrategiat

Kielenoppimisen osa-alueiden selvittäminen on tämän tutkimuksen kannalta olennaista, koska se auttaa paitsi vertailemaan eri kielenoppimisohjelmia niiden ominaisuuksien mukaan, myös ymmärtämään paremmin potentiaalisen asiakaskunnan tarpeita. Kielenoppimisohjelmaa tar-

joavan yrityksen kannalta on erittäin merkityksellistä, keskittykö se tuotteillaan johonkin tiettyyn kielen osa-alueeseen kuten sanastoon tai kielioppiin, vai tarjoaako se kokonaisvaltaista kielenoppimista. Kuten edellä todettiin, etenkin eri ohjelmien mobiilisovellukset ovat tois-
 taiseksi olleet usein kevyempiä versioita varsinaisesta tuotteesta, jolloin varsinaisen päätuotteen kattaessa kielenoppimista laajemmin, mobiilisovellus voi olla yksinkertaisempi.

Selkeän tavan lähestyä kielenoppimista tarjoaa Levy (2009) artikkelissaan ”Technologies in Use for Second Language Learning”. Hän jakaa kielenoppimisen kahdeksaan eri osa-alueeseen, jotka ovat kielioppi, sanasto, lukeminen, kirjoittaminen, ääntäminen, kuullunymmärtäminen, puhuminen sekä kulttuuri. Samansuuntainen jako on yleinen kielenoppimisen tutkimuksessa ja esimerkiksi Stockwell (2007, 109) käyttää artikkelissaan ”A review of technology choice for teaching language skills and areas in the CALL literature” lähes vastaavaa luokittelua, jakaen tosin osa-alueet lisäksi kahteen pääryhmään; taitoihin (lukeminen, kirjoittaminen, kuullunymmärtäminen ja puhe) sekä alueisiin (ääntäminen, sanasto ja kielioppi). Lisäksi hän nostaa esille omina kokonaisuuksinaan Levynkin luokittelussaan mainitseman kulttuurin sekä opiskelijoiden käyttämät oppimisstrategiat.

Yleisessä käytössä olevassa kielten oppimisen, opettamisen ja arvioinnin CEFR-viitekehyksessä (ks. Eurooppalainen kielten oppimisen, opettamisen ja arvioinnin yleinen viitekehys 2003) kielenoppimisen alueet jaetaan kuullun ymmärtämiseen, luetun ymmärtämiseen, suulliseen vuorovaikutukseen, puheentuottamiseen sekä kirjoittamiseen. Näennäisesti karkeammasta jaottelusta huolimatta viitekehys sisältää tarkemmassa määrittelyssään (Council of Europe 2012, 28–29) myös sanaston ja kieliopin, joten yleensä ottaen eri osa-alueista ollaan asiantuntijoiden piirissä varsin yksimielisiä. Voi kuitenkin olla, että CEFR-kehysten, joka ei nosta esille esimerkiksi sanaston merkitystä erillisenä tekijänä, laaja suosio ei ole edesauttanut sanavaraston laajentamiseen ja lyhyiden fraasien oppimiseen tarkoitettujen kielenoppimisohjelmien leviämistä.

Kielenoppimisen osa-alueiden tuntemisen lisäksi on hyödyllistä tietää, millaisia oppimisstrategioita kielten opiskelijat käyttävät. Niihin liittyvän tiedon perusteella voidaan arvioida, millaisten strategioiden käyttöä ohjelmat pyrkivät tukemaan ja onnistuvatko ne siinä. Oxford (1990; 2003, 12–15) on jaotellut oppimisstrategiat kuuteen luokkaan. Ensimmäinen luokka, kognitiiviset strategiat, tarkoittaa sitä, että opiskelija muokkaa opiskelumateriaaleja jollain tavoin oppiakseen paremmin. Käytännössä hän voi tehdä oppimastaan esimerkiksi muistiinpanoja, kirjoittaa yhteenvetoja tai järjestellä materiaalia uuteen itselleen sopivampaan järjes-

tykseen. Toiseen luokkaan kuuluvat metakognitiiviset strategiat tarkoittavat sitä, miten hyvin oppija tunnistaa oman oppimisstrategiansa, tarkkailee tekemiään virheitä ja seuraa omaa menestymistään eli kuinka hyvin hän hallitsee omaa oppimisprosessiaan.

Kolmanteen luokkaan eli muistiin liittyvien strategioiden käyttöä on esimerkiksi kuvien ja sanojen yhdistäminen toisiinsa, tai erilaisten lorujen ja lyhenteiden käyttäminen asioiden muistiin painamisessa. Muististrategioita käytetään usein paljon uuden kielen oppimisen alkuvaiheissa, kun taas taitotason ollessa korkeampi niiden käyttökelpoisuus on vähäisempi, koska sanavarasto ja tunnettujen kielioppirakenteiden kirjo on jo suurempi.

Neljännän luokan kompensoivilla strategioilla tarkoitetaan sanojen arvaamista niiden kontekstin perusteella tai synonyymien käyttöä eli tapoja, joilla kielen opiskelija voi täydentää puuttuvaa osaamistaan. Viidenteen luokkaan kuuluvilla affektiivisilla strategioilla tarkoitetaan opiskelijan mielialan vaikutusta oppimiseen. Esimerkiksi itsensä palkitseminen ja positiivinen itsepuhelu auttavat opiskelijaa hallitsemaan tunteitaan ja motivaatitasoaan. Viimeiseen luokkaan kuuluvilla sosiaalisilla strategioilla tarkoitetaan sitä, kuinka opiskelija esimerkiksi pyytää muilta apua suoriutuakseen kielitehtävistä, keskustelee natiivipuhujan kanssa tai tutkii kohdekielen sosiaalisia ja kulttuurisia normeja. (Oxford 1990; 2003, 12–15.)

Digitaalisia kielenoppimisohjelmia tarjoaville yrityksille tieto erilaisista oppimisstrategioista on erittäin tärkeä. Uuden kielen opiskelun eri vaiheissa korostuvat erityyppiset oppimisstrategiat, ja niinpä voi olla perusteltua kohdistaa esimerkiksi sanavaraston laajentamiseen tähtäävien tuotteiden markkinointi erityisesti kieliopintojensa alkupuolella oleville opiskelijoille, jotka tutkimusten mukaan hyötyvät eniten uusien sanojen opiskelusta (Barcroft 2004). Toimialan yrityksistä näin onkin tehnyt esimerkiksi amerikkalainen Transparent Language, joka kotisivuillaan (Transparent Language 2013) perustelee sanaston ja lyhyiden fraasien oppimisen tärkeyttä kieliopintojen alkuvaiheessa listalla tieteellisiä referenssejä.

3.3 Digitaalisten kielenoppimisohjelmien käyttöön liittyvät haasteet

Aiemman tutkimuksen perusteella kielenoppimisohjelmia tarjoavien yritysten yhtenä haasteena voidaan ajatella olevan asiakassuhteiden ylläpitäminen. Nielson (2011) esittelee artikkelissaan ”Self study with language learning software in the workplace: what happens?” tutkimuksen, jonka tavoitteena oli laajahkon Yhdysvalloissa kerätyn aineiston avulla selvittää, millaisia oppimistuloksia kielenoppimisohjelmilla ainoana oppimismuotona voidaan saavuttaa, tar-

vitaanko opiskelun tueksi ohjelmien lisäksi muita resursseja sekä millaisia ovat käyttäjien kokemukset tuotteista. Tutkimuksen taustalla oli huomio siitä, ettei vastaavia tutkimuksia ollut aiemmin tehty puolueettomien tahojen toimesta, vaikka kaupalliset toimijat yleisesti mainostavatkin kotisivuillaan tuotteidensa tehokkuutta ja käyttömukavuutta.

Nielsonin (2011) tutkimuksessa käytetyt kielenoppimishjelmat olivat kaksi suosittua kaupallista kokonaisvaltaista kielenoppimista tarjoavaa tuotetta: Rosetta Stone ja Tell Me More⁴. Tutkimukseen vapaaehtoisina osallistuneet valtion virastojen työntekijät sitoutuivat tutkimuksen alussa opiskelemaan ohjelmien avulla 10 tuntia viikossa 20 viikon ajan (ryhmä 1, Rosetta Stonen käyttäjät) tai 5 tuntia viikossa 26 viikon ajan (ryhmä 2, Tell Me Moren käyttäjät) sekä kirjoittamaan oppimiskokemuksistaan päiväkirjaa. Lisäksi heidän oli määrä osallistua osaa-mistasoa mittaaviin testeihin opiskelun aikana ja sen päätteeksi. Molempien ryhmien jäsenet saivat ohjelman ilmaiseksi käyttöönsä ja saivat opiskella työaikanaan. (Nielson 2011, 115)

Oppimistulosten ja käyttäjäkokemusten sijaan suurimmaksi löydökseksi tutkimuksessa muodostui yllättäen osallistujien merkittävä poistuma tutkimusajanjaksona. Ensimmäisen ryhmän, jossa käytetty ohjelma oli Rosetta Stone, 150 vapaaehtoisesta 51 % ei koskaan kirjautunut ohjelmaan ja ensimmäisen tasotestin 50 tunnin opiskelun jälkeen suoritti ainoastaan 21 henkilöä. Loppuun asti 200 tunnin suunnitellun kokonaisuuden teki vain yksi osallistuja. Myös toisessa ryhmässä, jonka ohjelmana oli Tell Me More, käyttäjäkato oli samansuuntainen. 176 vapaaehtoisesta 41 % ei kirjautunut kertaakaan ohjelmaan, ensimmäisen tasotestin suoritti 22 henkilöä ja lopputestiin asti mukana oli neljä osallistujaa. Tutkimuksen aikana ja sen päätteeksi kerätyn käyttäjäpalautteen perusteella pääsytä osallistujien turhautumiseen ja ohjelman käytön lopettamiseen olivat teknologiset ongelmat, kuten etäkäytön toimimattomuus, järjestelmän kaatuminen ja vaikeudet mikrofonien tai kuulokkeiden kanssa, ulkopuolisen ohjauksen puute sekä opetusmateriaalien sisältöihin liittynyt tyytymättömyys (työhön liittyvän sanaston ja yleisiin keskustelutilanteisiin liittyvän sanaston sekä harjoitusten puute). Lisäksi osa vastaajista raportoi kaivanneensa opetusmateriaalien tueksi ulkopuolisia resursseja, kuten opiskeltavaa kieltä äidinkielenään puhuvia ihmisiä. (Nielson 2011.)

Tutkimuksen johtopäätöksiä Nielson (2011, 122–126) esittää, että tietokoneavusteinen kielenoppiminen näyttää vaativan työpaikoilla käytettynä tuekseen ulkopuolista ohjausta, eikä ole ainoana oppimismuotona riittävä. Ajatusta tukee myös Ushidan (2005, 69) tekemä tutki-

⁴ Molemmat ohjelmista sisältävät lukemis-, kirjoitus-, kuuntelu-, ja puhumisharjoituksia sekä puheentunnistus-toiminnon, jonka avulla opiskelija voi verrata omaa ääntämistään natiivipuhujiin. Lisäksi kumpikin ohjelmista seuraa opiskelijan edistymistä ja tarjoaa uutta materiaalia kehityksen mukaan. (Nielson 2011, 114)

mus, jonka mukaan opettajien antamalla ohjauksella oli motivoiva ja opiskeluasennetta parantava vaikutus vieraan kielen verkkokurssin opiskelijoihin myös yliopistokontekstissa. Kummankin tutkijan päätelmät ovat lisäksi linjassa alalla vallitsevan uskomuksen kanssa, jonka mukaan luokkahuoneopetuksen ja verkkokurssin yhdistämisellä saadaan aikaan tehokkaampia oppimistuloksia kuin luottamalla ainoastaan opiskelijoiden motivaatioon yksinopiskelussa (Ushida 2005, 50).

Ohjelmien käytön ja sisältöjen suhteen tuen tarve korostui Nielsonin (2011) tutkimuksessa erityisesti niillä käyttäjillä, jotka lähtivät kielen opiskelussa liikkeelle aivan alusta, mutta myös aiempaa kokemusta omaavilla teknologiset haasteet hidastivat tai kokonaan estivät ohjelmien käyttöä. Vaikka yhden tutkimuksen tulosten perusteella ei voida vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä, herättävät esille tulleet ongelmakohdat ajatuksen, että kieliohjelman käytön yksinkertaisuus, käyttäjätuen tarjoaminen ja teknologisten ongelmien minimoiminen ovat tärkeässä roolissa, kun käyttäjäkatoa (tai tulevien asiakkaiden menetyksiä) pyritään minimoimaan. Ulkopuolisen ohjauksen ja tuen yhtenä mahdollisena toteutustapana Nielson (2011) esittää varsinaisten ohjaajien tai käyttöoppaiden lisäksi verkossa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Osa kieliohjelmien valmistajista tarjoaakin uusissa tuotteissaan ohjelman käyttäjille mahdollisuuden kommunikoida muiden opiskelijoiden tai yrityksen tarjoamien ohjaajien kanssa opiskelun tukimuotona⁵.

Samoin oleelliseksi nousee Nielsonin (2011) artikkelissaan esiin nostama huomio, jonka mukaan käyttäjät toivoivat ohjelmiin enemmän suoraan työhönsä liittyvää sisältöä. On ymmärrettävää, että aikaa ja panostusta vaativa kielenopiskelu jää helposti kesken ennen kuin pääsee alkamaankaan, mikäli opiskelija ei tunne suoraan hyötyvänsä opiskelustaan ja sisällöt vaikuttavat liian yleisiltä. Nielson korostaakin käyttäjien tarvekartoituksen tärkeyttä, kun opiskelijoille pyritään tarjoamaan hyödyllistä ja kohdennettua aineistoa⁶. Tässä nyt käsillä olevassa tutkimuksessa yhtenä tavoitteena onkin selvittää case-yrityksen asiakkaille tehtävän kyselyn sekä kilpailukentän analyysin avulla, miten nykyisten ja tulevien käyttäjien täyttymättömiin tarpeisiin voitaisiin vastata entistä paremmin.

⁵ Esimerkiksi Rosetta Stonen uusi TOTALE-tuote sekä sellaiset ohjelmat kuin LiveMocha ja WordChamp mahdollistavat opiskelijoiden keskinäisen sekä opiskelijoiden ja ohjaajien välisen vuorovaikutuksen verkossa (Nielson 2011, 125).

⁶ Yhdysvalloissa kohdennetuille markkinoille valmistettuja kieliohjelmiä tarjoavat esimerkiksi armeijan kieli- ja kulttuurikoulutukseen keskittynyt Alelo ja Transparent Language, jolla on valikoimassaan yleisten kieliohjelmien lisäksi myös erityisesti valtionhallinnon tarpeisiin kehitettyjä tuotteita.

Yhteenvedona artikkelistaan Nielson (2011, 125–126) toteaa, että kielenoppimisen monimutkaisuuden vuoksi markkinoilla olevista kielenoppimisohjelmista ei ainakaan toistaiseksi ole ihmisten välisen kielenoppimisen korvaajiksi. Vaikka ohjelmat ovat jo nykyisin teknologisesti, graafisesti ja käyttöliittymiltään erittäin kehittyneitä, opiskelijat tarvitsevat edelleen tuekseen ulkopuolisia resursseja opiskellessaan kieltä niiden avulla. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin toivoa tuotteille, jotka on lähtökohtaisesti tarkoitettu tukemaan kielenopiskelua muun opiskelun ohella. Nielson (2011) uskookin, että parempia tuloksia voidaan saada, kun kieliohjelmat valitaan käyttäjien tarpeiden mukaan, heille annetaan selkeät tavoitteet ja heillä on jo jotain kokemusta opiskeltavasta kielestä.

3.4 BOS strategiaviitekehyksenä digitaalisen kielenoppimisen toimialalla

Digitaalinen kielenoppiminen toimialana luo strategiatyölle erilaisia haasteita kuin perinteisemmät toimialat. Alalle ei ole vielä ehtinyt vakiintua standardeja käytänteitä, vaan ala pyrkii sovittamaan toimintaansa erittäin nopeasti kehittyneen tietotekniikan suomiin uusiin mahdollisuuksiin. Toimiala koostuu myös valtaosin pienistä toimijoista, ansaintalogiikat ovat epäselvät ja ylipäättään alalla kehitellään voimakkaasti uusia tapoja käyttää hyväksi esimerkiksi nopeasti laajenevaa sosiaalista mediaa, mobiiliteknologiaa sekä niiden mahdollisesti avaamia uusia näköaloja. Kielenoppimisen osa-alueisiin ja oppimisstrategioihin liittyvän teoreettisen tiedon sekä toisaalta tietokoneavusteisen kielenoppimisen (CALL) kentällä tehdyn tutkimuksen annin yhdistäminen toimiviksi liiketoimintamalleiksi ja strategioiksi on uudella toimialalla haastava tehtävä.

Edellä lueteltujen erityispiirteidenkin perusteella uuden ja voimakkaasti kehittyvän toimialan strategiaviitekehykseksi sopii erityisen hyvin myös strategiatutkimuksen uusia suuntia kehittämään pyrkivä BOS eli Sinisen meren strategia, jonka pääsanoma on ennen kokeilemattomien ja innovatiivisten näköalojen avaaminen.

Edellä esitettyjen syiden perusteella tämän tutkimuksen teoreettisena taustana käytetään BOS-teoriaa ja sen sisältämiä strategiatyökaluja. Niiden avulla voidaan kartoittaa valittujen kohde-markkinoiden osalta toimialan kilpailijoiden strategioita ja pyrkiä systemaattisesti kehittämään case-yrityksen nykyistä strategiaa sekä etsimään vielä löytämättömiä sinisen meren ideoita myös kielenoppimisen alueella.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

4.1 Tutkimusmetodologia

Perinteisesti tutkimuksen metodologiseksi lähestymistavaksi valitaan joko laadullisia tai määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja -metodeja. Laadullista tutkimusta on pidetty konstruktivistisena ymmärtämisenä eli eksistentiaalis-fenomenologis-hermeneuttisena, ja määrällistä tutkimusta puolestaan realistisena selittämisenä eli positivistisena tai postpositivistisena tieteen filosofian suuntauksena. Tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan yleistä lähestymistapaa siihen, miten asetettuja tutkimusongelmia on päätetty lähestyä. Tutkimusmenetelmät taas ovat yksityiskohtaisempia keinoja tiedon hankkimiseen ja havaintojen tuottamiseen. (Metsämuuronen 2006, 85–88.) Tässä tutkimuksessa käytetään sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Tätä voidaan kutsua mixed methods -lähestymistavaksi tai vielä yleisemmin menetelmätriangulaatioksi, jossa molemmat tutkimusotteet täydentävät toisiaan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 39).

Useat tutkijat ovat varoittaneet laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen vastakkainasettelusta (Brannen 1994, 3-4; Hammersley 1994, 39), koska tämä saattaa johdatella tutkijaa harhaan käyttämään sellaisia metodeja, jotka eivät sovellu tutkimuskontekstiin. Mixed methods -lähestymistavan avulla voidaan kuitenkin käyttää useampia erilaisia aineistoja tutkimusongelmien selvittämiseen ja näin tutkija voi osin pyrkiä varmistumaan saatujen tulosten oikeellisuudesta. Erilaisia menetelmiä käytettäessä voidaan saada tutkimustuloksia täydentäviä tulintoja ja toisaalta myös vähentää tulosten epävarmuutta.

Heikkinen, Huttunen, Niglas ja Tynjälä (2005, 341) toteavat artikkelissaan, että dikotominen tapa erotella lähestymistavat tiukkarajaisesti, ei tee oikeutta tutkimusmenetelmien monipuoliselle käytölle. Brannen (1994) ja Hammersley (1994) kuitenkin korostavat, että tutkimusmenetelmiä yhdistellessään tutkijan on oltava tietoinen lähestymistapoihin liittyvistä erilaisista taustaoletuksista. Metsämuuronen (2005, 99) toteaa, että mitä useampaa tutkimusmenetelmää tutkimuksessa käytetään, sitä varmempaa tietoa saadaan. Hän viittaa tässä yhteydessä Denzinin (1988, ks. Metsämuuronen 2005) esittämään termiin triangulaatio, jolla Denzin tarkoittaa sitä, että samaa ilmiötä tarkastellaan useasta eri suunnasta.

Mixed methods -lähestymistavan on myös todettu olevan haastava tutkimusote niille, jotka pyrkivät säilyttämään tutkimuksen tieteenfilosofisen lähestymistavan selkeänä. Kun tutkimuksen lähestymistapana käytetään useampia tutkimusotteita, Metsämuuronen (2006, 18, 88) kehottaa selkeyden vuoksi valitsemaan yhden päämetodologiaksi. Tämän tutkimuksen aineistot on kerätty kilpailijakartoituksen osalta pääasiallisesti yritysten kotisivuilta ja kansainvälisestä yritystietokannasta sekä asiakaskyselyn osalta strukturoidulla lomakekyselyllä, joka sisälsi myös muutamia avoimia kysymyksiä. Huomattava osa niin yritysten kotisivuilta selvite-tyistä tiedoista kuin kyselylomakkeen vastauksista on saatettu numeeriseen muotoon ja kyselylomakkeen avulla kerättyä aineistoa on vertailtu tilastollisin keinoin. Aineistoja käsitellään kuitenkin myös laadullisin menetelmin (asiakaskyselyn avoimet kohdat) sekä lähtökohtaisesti laadullisen arvioinnin työkaluilla (kilpailija-analyysissä käytettävä strategiaprofiili ja case-yrityksen strategian kehittämisen apuvälineenä käytettävä nelikenttä), joiden avulla tutkimus-tuloksille haetaan syvempiä merkityksiä ja selityksiä. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat näin synteesi sekä määrällisten että laadullisten menetelmien avulla kerättyjen aineisto-jen analyyseistä. Tutkimuksen tapaustutkimuksellisesta luonteesta johtuen tutkimusotetta voi- daan pitää laadullisena lähestymistapana.

Tutkimuksessa tarkastellaan etenkin asiakaskyselyn osalta inhimillisten toimijoiden käyttä-tymistä, asenteita, mielikuvia, tavoitteita ja pyrkimyksiä. Nämä muodostuvat ihmisten sosiaa- lisesti omaksuttujen merkitysten ja käsitysten kautta, joita tutkija pyrkii ymmärtämään oman subjektiivisen käsityksensä perusteella. Heikkinen et al. (2005, 342) toteavat, että jos halu- amme tutkia todellisuutta, on meidän tutkittava sitä, kuinka ihmiset rakentavat tämän todelli- suuden omilla merkityksillään. Tutkimuksen taustalla on lähtökohta, että tutkijan tulkinta on keskeisessä roolissa, kun rakennetaan ymmärrystä tutkimuskohteesta ja sitä selittävistä käy- tänteistä. Näin ymmärrettynä, vaikka tutkimuksessa lähestytään tutkimusongelmia vahvasti määrällisten aineistonkeruumenetelmien avulla, taustalla on konstruktivistinen ymmärrys tie- don rakentumisesta.

Tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa ja varsinkin analyysin synteesivaiheessa ovat vahvasti mukana laadulliset menetelmät, joiden avulla syvennetään ymmärrystä konstruktivistisen käsityksen pohjalta. Tällaisesta ajattelutavasta, jossa yhdistyy realistinen ontologia konstrut- kivistiseen epistemologiaan, voidaan käyttää nimitystä konstruktivistinen realismi (Heikkinen et al. 2005, 344).

Päätutkimusmetodologian lisäksi tutkimukselle valittiin tapaustutkimuksellinen tutkimusstrategia. Valinnan avulla pyrittiin mahdollistamaan tutkimuksen mixed methods -lähestymistavan käyttö erilaisten aineistonkeruun ja menetelmien yhteensovittamisessa sekä kohdennettaessa tutkimuskysymykset case-yrityksen kontekstiin. Valittu tutkimusasetelma olisi mahdollistanut myös tiukemman rajauksen pelkästään määrällisen tutkimuksen pariin ja toteutettavaksi pelkän asiakaskyselyn avulla. Tällöin tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia olisivat olleet ehkä selkeämmät rajata sekä käytettävät aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät olisivat olleet yksiselitteisemmät. Tutkimusongelman käsittely olisi tällöin rajattu ainoastaan syy-seuraus-suhteiden kuvaamiseen, vertailuun sekä näiden yleistettävyyden tutkimiseen. Tutkimuksessa katsottiin kuitenkin tärkeäksi laajentaa näkemystä myös ilmiötä selittävien tekijöiden syvempään ymmärtämiseen ja tulkintaan. Lisäksi vastaaminen tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen olisi jäänyt heikolle pohjalle ilman laadullisen tutkimuksen menetelmien käyttöä. Parhaaseen lopputulokseen katsottiinkin näin päästävän yhdistämällä sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen elementtejä ja käyttämällä niitä tutkimuksessa rinnakkain.

Tutkimus olisi voitu toteuttaa myös kokonaan ilman tapaustutkimuksellista otetta laajempaan toimialan rakenteen analyysinä, mutta tällöin tulosten soveltaminen ja käytännön hyöty olisivat jääneet vähäisemmäksi. Tapaustutkimuksellista lähestymistapaa tuki kuitenkin siihen hyvin sopiva teoreettinen viitekehys. Toisaalta tutkimusongelmat olisi voitu asettaa tiukkarajaisemmin vain case-yrityksen asiakkaiden digitaalisen kielenoppimisen kokemusten tutkimiseen, ja tällöin lähestymistapana olisi voinut toimia hyvin tarinallinen tutkimusote. Narratiivisuus antaa tutkimukselle syvyyttä ja sen avulla päästään kiinni ihmisten subjektiivisiin käsityksiin ja kokemuksiin, joiden avulla voidaan ymmärtää ilmiöiden välisiä suhteita. Narratiivisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa myös uusia tutkimushypoteeseja tutkittavasta aiheesta ja tämä olisi sopinut hyvin yhteen tämän tutkimusasetelman kanssa, jos olisi haluttu selvittää vain case-yrityksen asiakkaiden näkemyksiä kyseisestä kielenoppimisohjelmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin myös asemoida case-yritys olemassa oleviin markkinoihin, jolloin syvällinenkin perehtyminen case-yrityksen asiakkaiden näkemyksiin ei olisi antanut kuvaa digitaalisen kielenoppimisen laajemmasta tarjonnasta.

4.2 Tapaustutkimus

Tutkimuksen lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta, joka itsessään on hyvin laaja käsite ja vaatii tarkempaa tutkimuskontekstiin liittämistä. Tapaustutkimukset voivatkin pohjautua erilaisiin tieteenfilosofisiin lähtökohtiin, teoreettisiin ja metodologisiin näkökulmiin sekä menetelmällisiin valintoihin. Tapaustutkimus soveltuu luonteeltaan hyvin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen kontekstiin. (Erikson & Koistinen, 2005, 2, 4.)

Yinin (1994, 13) määritelmän mukaan tapaustutkimus on jonkin nykyajassa tapahtuvan ilmiön tarkastelemista sen omassa toimintaympäristössä tai tapahtumayhteydessä. Tutkimuksen konteksti voi olla luonteeltaan hyvin monenlainen; edustava tai tyypillinen, rajatapaus, poikkeuksellinen, harvinainen, paljastava tai opettava. Tutkimuksellisenä päämääränä on luoda sisällöllinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta, jossa oleellista on kuvata, ymmärtää ja selittää tapauksen kokonaisuus. Oleellista on siis ymmärtää tapaus kokonaisuutena, jolloin pyritään suhteuttamaan tutkittava tapaus ympäristön kontekstiin sekä luomaan samankaltaisista tapauksista laajempi näkemys ilmiön yleisyydestä. (Yin 1994, 13–14.) Tämän tutkimuksen kontekstissa tällä tarkoitetaan case-yrityksen ja kilpailijoiden strategiaprofiilien erojen ja yhtäläisyyksien tutkimista sekä asiakaskyselyn hyödyntämistä laajemman ymmärryksen luomiseksi kielenoppimishjelmistoja tarjoavien yritysten toiminnasta toimialalla.

Laine, Bamberg ja Jokinen (2007, 9) toteavat, että tapaustutkimusta (case study methods) käytetään usein virheellisesti viittaamalla erilaisiin tutkimusmetodeihin, koska englannin kielessä termillä methods tarkoitetaan sekä aineistonkeruuta että tutkimusmenetelmiä. Eskola ja Suoranta (1998, 65–66) taas kritisoiivat sitä, että tapaustutkimusta ei tulisi pitää omana tutkimusmetodinään vaan ennemminkin tutkimuksellisenä näkökulmana, koska sitä voi toteuttaa hyvin erilaisin aineistonkeruun menetelmin tai aineistoja yhdistellen (mixed methods). Vakiintuneempana käytäntönä on se, että tapaustutkimuksen yhteydessä on valittu konkreettiset, selvästi rajatut tutkimusmenetelmät, jolloin voidaan myös käyttää useimpia tutkimusmenetelmiä. Tapauksen ympäristön kuvaaminen ja sen liittäminen tiiviisti tutkimuksen kontekstiin on oleellista, koska pyrkimyksenä on ymmärtää tapauksen luonnetta siinä ympäristössä jossa se esiintyy (Eriksson & Koistinen, 2005, 7). Näistä lähtökohdista käsin tapaustutkimusta voidaan pitää tutkimusstrategiana, jonka sisällä käytetään valittuja aineistoja ja menetelmiä. Saarela-Kinnunen ja Eskola (2007, 185) toteavat, että tapaustutkimusta tehtäessä tutkijan omilla valinnoilla ja niiden auki kirjoittamisella on oleellinen merkitys tutkimuksen eri vaiheissa, koska mahdollisuuksia on runsaasti.

Näistä moninaisista lähtökohdista käsin, tässä tutkimuksessa tapaustutkimus toimii tutkimusstrategiana, jonka sisällä käytetään valittuja aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. Lisäksi tapaustutkimuksen avulla halutaan rajata tutkimusongelma kohdistuvaksi tutkittavaan case-yritykseen. Vaikka aineistoa kerätään case-yrityksen ulkopuolelta, on sen rooli etenkin tulosten synteessin ja johtopäätösten osalta keskeinen. Tarkoituksena on käyttää kerättyjä aineistoja hyväksi prosessissa, jonka avulla case-yrityksen strategialle voidaan etsiä uusia mahdollisia kehityssuuntia.

Tutkimusmenetelmällisessä teoriakirjallisuudessa on kuvattu teorian suhdetta aineistonkeruuseen ja johtopäätösten tekemiseen käyttämällä jaottelua teoria- ja aineistolähtöiseen tutkimukseen (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 83; Hirsjärvi & Hurme 2004, 136). Tapaustutkimuksen suhde teoriaan voi olla monenlainen. Tutkimuksen avulla voidaan kokeilla aiemmin esitettyä teoriaa tai tutkia uudenlaisia ilmiöitä ja samalla kehittää teoriaa (Laine et al. 2007, 19). Tapausta voidaan pyrkiä ymmärtämään grounded theory -lähestymistavan avulla, jolloin oletuksena on se, että tutkija lähestyy tapausta ikään kuin tietämättä teoreettisen kehyksen olemassaolosta. Tämä on kuitenkin käytännössä vaikeaa ja usein teoria kytketään osaksi tutkimuksen eri vaiheita. Tapaustutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että tapaus yllättää tutkijan ja liian tiukkakaan pitäytyminen teoriassa ei ole järkevää. (Erikson & Koistinen 2005, 25–30.)

Tämän tutkimuksen teoria on valmisteltu etukäteen ja se on ollut vahvana suunnannäyttäjänä tutkimuksen alusta lähtien, mutta teoreettista kehystä on myös täsmennetty aineiston analyysin edetessä. Toisaalta empiirinen tapaus ei edes välttämättä paljastu ilman teoreettista selitysmallia. Teorian ja empirian suhde on ollut tässä tutkimuksessa vuorovaikutteinen prosessi, jossa molemmat ovat täydentäneet ja tukeneet toisiaan eri aineistonhankinnan ja analyysin vaiheissa.

4.3 Aineistonkeruu ja analyysimenetelmät

Tutkimuksessa kerättiin kaksi erilaista aineistoa, joiden tulosten synteessinä tutkimuksen johtopäätökset muodostetaan. Keruutavoista on tässä luvussa kerrottu suhteellisen yksityiskohteisesti siten, että lukijalla olisi mahdollisuus arvioida tutkimuksen luotettavuutta myös tässä suhteessa. Etenemisjärjestys on sekä tässä aineistonkeruuta esittelevässä luvussa että empiiristä aineistoa ja tuloksia esittelevässä luvussa sama: ensin esitellään kilpailijakartoitus ja sen jälkeen asiakaskysely.

Kilpailijakartoitus internet-hakukoneilla

Aineisto kilpailijakartoitusta varten kerättiin internetin hakukoneita hyväksikäyttäen kolmelta eri kielialueelta (suomi, venäjä ja espanja) neljästä eri maasta: Suomesta, Venäjältä, Espanjasta ja Chilestä, joihin tutkimuksen case-yrityksen laajenemistavoitteet lähivuosina pääasiassa suuntautuvat. Lisäksi tietoa yritysten taloudellisesta menestyksestä haettiin kansainvälisestä Orbis-tietokannasta⁷ saatavista tilinpäätöstiedoista. Tietokantahauissa ongelmaksi nousi kuitenkin löydettyjen tietojen vajavaisuus, jolloin tarkkoja analyyseja yritysten taloudellisen menestyksen suhteen ei päästy lopulta tekemään. Kilpailijakartoituksessa käytetyt aineistot kerättiin marraskuun 2012 ja tammikuun 2013 välisenä aikana.

Internet-hakukoneita päädyttiin käyttämään aineistonhankinnan apuvälineenä, koska toimialan luonne huomioiden sen katsottiin olevan paras keino etsiä laajasti informaatiota kilpailukentästä, jonka toimijoista ei toistaiseksi ole tarjolla koottua tietoa. Hakukoneiden käyttö mahdollisti myös sen, että tietoa voitiin etsiä samoilla menetelmillä kaikilta kolmelta kielialueelta eli suomen- venäjän- ja espanjankielisiltä markkinoilta. Kerätyn tiedon luotettavuuden lisäämiseksi venäjän- ja espanjankielisen aineiston keräämisen ja esikartoituksen tekivät kyseisiä kieliä puhuvat, case-yrityksen palveluksessa tutkimuksen tekohetkellä olleet henkilöt.

Aineistonkeruu eteni käytännössä siten, että aluksi valittiin yhteistyössä case-yrityksen edustajien kanssa neljä yleistä kieliopintoihin liittyvää hakufraasia sekä selvitettiin kunkin maan suosituimmat hakukoneet⁸, joita käyttämällä haut suoritettiin. Haut tehtiin tarvittavilta osin välityspalvelimien kautta, jolloin ne voitiin suorittaa ikään kuin oltaisiin fyysisesti maassa, jonka markkinoista tietoa haettiin. Jokaista yksittäistä hakua ennen internet-selaimen muisti lisäksi tyhjennettiin, jotta aiemmat haut eivät vaikuttaisi tuloksiin. Näillä toimilla pyrittiin siihen, että saadut tulokset kuvastaisivat mahdollisimman hyvin todellista tilannetta, eivätkä olisi riippuvaisia esimerkiksi maasta, josta käsin hakuja tehtiin tai yksittäisen tietokoneen selaimen hakuhistoriasta. Valituista neljästä hakufraasista koostuneet haut tehtiin eri maissa niiden omilla kielillä (Suomessa suomeksi, Venäjällä venäjäksi ja Espanjassa sekä Chilessä espanjaksi) kuuden eri opiskeltavan kielen suhteen⁹, jonka lisäksi jokaisen maan hakuihin

⁷ Orbis on Bureau van Dijk -yrityksen ylläpitämä tietokanta, joka sisälsi helmikuussa 2013 maailmanlaajuisesti 109 miljoonaa yritystä. Tietokantaan on koottu informaatiota noin 100 eri tietolähteestä ja siihen kuuluu sekä pörssilistattuja että -listaamattomia yrityksiä (Bureau van Dijk 2013).

⁸ Käytetyt hakukoneet sekä hakufraasit eri kielillä ja eri opiskeltavien kielten suhteen on esitetty taulukossa liitteessä 1.

⁹ Case-yrityksen oman kielitarjonnan perusteella haettiin erityisesti sellaisia kilpailijoita, joiden kielitarjonta sisälsi jonkin seuraavista kielistä: englanti, espanja, venäjä, suomi tai japani.

lisättiin hakufraasit myös internetin ”yleiskielellä” eli englanniksi. Näin haut tehtiin lopulta jokaisella kohdemarkkinalla 28 eri fraasilla ($4 \times 6 + 4 = 28$).

Kullakin hakufraasilla saadusta hakutuloksesta 20 korkeimmalle noussutta tulosta tallennettiin taulukkolaskentaohjelmaan ja pisteytettiin siten, että kolmelle ensimmäiselle annettiin viisi pistettä, seuraaville seitsemälle kolme pistettä ja kymmenelle viimeiselle yksi piste. Jos jokin tulos nousi 20 joukkoon useammin kuin kerran, pisteytys tehtiin vain korkeimman tuloksen perusteella. Hakukoneiden maksettuja mainoksia ei hauissa huomioitu.

Tämän jälkeen pisteytetyt hakutulokset käytiin järjestelmällisesti läpi siten, että jokaiseen pisteitä saaneeseen internet-sivuun tutustuttiin karkealla tasolla ja sen jälkeen luokiteltiin sen mukaan, millaisesta sivusta oli kyse. Yhteensä pisteitä saaneita hakutuloksia oli 1027 kappaletta, joista varsinaisia digitaalista kielenoppimista tarjoavia sivustoja oli noin 120. Kun eri maiden tuloksissa toistuneet sekä hauissa vain yksittäisiä pisteitä saaneet sivustot poistettiin, oli löytyneiden sivustojen lukumäärä lopulta 84.

Näistä 84 sivustosta muodostettiin eniten pisteistä saaneiden sivustojen top-10 listat jokaisen neljän maan osalta. Koska Espanjan ja Chilen hauissa esiin nousseet sivustot olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samat, päädyttiin lopulliseen tarkasteluun ottamaan yhteensä 30 sivustoa eli 10 kultakin kielialueelta. Tästä joukosta poistettiin vielä hakutuloksissa Suomessa top-10 listalle noussut tämän tutkimuksen case-yritys, jonka strategiaa käsitellään tuloksissa ja johtopäätöksissä tarkemmin erikseen.

Yritysten kotisivujen kartoittamisen avulla kerätyn aineiston lisäksi alkuperäisenä suunnitelmana oli hyödyntää kilpailija-analyysissa 29 tarkasteluun valikoituneen yrityksen osalta myös niiden tilinpäätöstietoja. Tällä pyrittiin saamaan vertailutietoa yritysten taloudellisesta menestyksestä ja siitä, löytyykö strategiselta profiililtaan mahdollisesti eroavien yritysten väliltä eroja myös esimerkiksi niiden taloudellisen tuloksen, kannattavuuden tai sijoitetun pääoman tuoton suhteen.

Kansainvälisestä Orbis-tietokannasta tehtyjen hakujen tulokset kuitenkin osoittautuivat hyvin vajavaisiksi, eikä taloudellisiin lukuihin perustuvaa vertailua näin päästy tekemään. 29 tutkusta yrityksestä lisättyä tutkimuksen case-yrityksellä vain kolmelta löytyi täydet tilinpäätöstiedot vuosilta 2009–2011, 13 tiedot olivat analyysiin riittämättömät (yritys oli ilmoittanut esimerkiksi vain liikevaihdon tai taseen tai oli osa suurempaa yritystä, jolloin eriteltyjen tietojen hankinta olisi ollut käytännössä vaikeaa tai mahdotonta) ja peräti 14 yritystä ei löytynyt

tietokannasta laisinkaan. Näistä kolme oli yhtiömuodoltaan selkeästi sellaisia, ettei niiltä edellytetä tilinpäätöstietojen julkaisemista; neljää ei löytynyt Orbis-tietokannasta, vaikka yrityksen nimi selvisi sen kotisivuilta ja seitsemältä ei taustalla olevan yrityksen nimeä löytynyt kotisivuilta laisinkaan.

Vaikka yritysten tilinpäätöstiedoista ei näin ollen päästy tekemään muuta aineistoa tukevaa tarkkaa analyysia, voidaan tietojen heikon saatavuudenkin ajatella kertovan jotain toimialasta. Mikäli toimiala olisi ”kypsempi” ja toimijat vakiintuneempia sekä kooltaan suurempia, olisi todennäköistä että tietoja löytyisi nykyistä paremmin. Muutamat pidempään toimineet yritykset pois lukien vaikuttaakin siltä, että kilpailijakenttä kokonaisuudessaan koostuu vielä varsin sirpaloituneesta joukosta pienehköjä aloittelevia yrityksiä sekä erilaisia yhteisöjä. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta tämän voidaan nähdä viestivän siitä, että kasvun mahdollisuuksia uusille innovatiivisille, sinisiä meriä etsiville, ammattimaisesti toimiville yrityksille on olemassa, koska markkinoiden rakenteet eivät ole vielä vakiintuneet. Toisaalta voidaan pohtia, onko toimialan yritysten nykyisissä strategioissa jotain vialla, kun ne eivät ole synnyttäneet kysyntää, joka mahdollistaisi yritysten kasvun.

Kilpailijakartoituksen toteuttamisen suhteen yritysten taloudelliseen menestykseen perustuvan vertailun poisjääminen ei aiheuttanut lopulta suurta ongelmaa, sillä kotisivuilta kerätty aineisto antoi itsessäänkin mahdollisuudet monipuoliseen analyysiin. Kattavien tilinpäätöstietojen keräämisen haasteellisuus kuitenkin auttaa ymmärtämään, miksi vertailevaa tutkimusta toimialan yritysten menestyksestä ei ole toistaiseksi tehty.

Sähköpostikysely case-yrityksen asiakaskunnalle

Tutkimuksen empiirisen aineiston toinen osa kerättiin asiakaskyselyllä, joka tehtiin sähköpostikyselynä case-yrityksen asiakasrekisteristä poimitulle vastaajajoukolle tammikuussa 2013. Vastaajille lähetettiin sähköpostilla saatekirje (liite 5) sekä linkki, joka ohjasi vastaajan e-lomakkeeseen. Viikon jälkeen kyselyn avaamisesta vastaajille lähetettiin yksi muistutus, josta edelleen viikon kuluttua kysely suljettiin. Yhteensä vastausaikaa oli näin kaksi viikkoa.

Kvantitatiivisten tutkimusten yhteydessä käytetään usein erilaisia otantamenetelmiä, kuten yksinkertaista satunnaisotantaa, systemaattista otantaa, ositettua otantaa tai ryväsotantaa (Metsämuuronen 2006, 45–47). Tämän tutkimuksen kyselyn osalta aineistonkeruu toteutettiin ositettua otantaa ja yksinkertaista satunnaisotantaa käyttämällä. Aluksi perusjoukosta eli case-

yrittäjien kaikista asiakkaista¹⁰ valittiin ositetulla otannalla neljä eri vastaajaryhmää. Ryhmät koostuivat kilpailijakartoituksessa tutkittujen markkinoiden mukaisesti suomen-, venäjän-, ja espanjankielisistä vastaajista sekä lisäksi englanninkielellä ohjelmaa käyttävistä asiakkaista. Englanninkieliset vastaajat haluttiin ottaa kyselyyn mukaan, koska case-yrittäjien pitkän tähtäimen suunnitelmana on saavuttaa jalansijaa myös globaaleilla markkinoilla englantia puhuvassa internetissä. Näin englanninkielisten vastaajien katsottiin tuovan arvokkaan lisän asiakaskyselyn kokonaisuuteen.

Erikieliset ja eri maissa asuvat vastaajat saatiin eroteltua käyttämällä hyväksi case-yrittäjien asiakasrekisterissä olevia tietoja asiakkaan valitsemasta ohjelman käyttökielestä sekä asiakkaiden IP-osoitteista, joiden avulla voitiin selvittää, missä maassa tietokone ja verkkoyhteys sijaitsivat. Sähköpostiosoitteet saatiin samoin asiakkaiden käyttäjätilien tiedoista. Vastaajaryhmät jakoutuivat eri maiden välillä siten, että suomenkieliset vastaajat olivat kaikki Suomesta, venäjänkieliset Venäjältä, espanjankieliset jakoutuivat Espanjaan ja Chileen sekä englanninkieliset Isoon-Britanniaan ja Irlantiin sekä toisaalta globaaliin englanninkielisten vastaajien joukkoon, jonka vastaajat oli koottu useista eri maista ohjelman käyttökielen perusteella.

Eri kieli-alueiden ja tarkemmin eri maiden sisällä otantamenetelmänä oli yksinkertainen satunnaisotanta, jolloin tietokone arpoi asiakasrekisteristä täysin satunnaisesti ennalta valitun osuuden kaikista asiakkaista kunkin maan sisältä. Tällä pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä siten, että vastaajiksi ei valikoituisi ainoastaan esimerkiksi ohjelman innokkaimmat tai sitä vähiten käyttävät henkilöt tai lähiaikoina rekisteröityneet henkilöt, vaan tasaisesti erilaisia käyttäjiä. Eri vastaajaryhmille lähetettyjen kyselyiden määrät ja vastausprosentit on esitelty jäljempänä taulukossa 2.

Kyselylomake (liite 4) rakennettiin käyttämällä hyväksi kielenoppimiseen ja erityisesti digitaaliseen kielenoppimiseen liittyvää kirjallisuutta sekä tietoa alalla tärkeistä kilpailutekijöistä. Erityisesti hyödynnettiin kielenoppimisen eri osa-alueisiin ja oppimisstrategioihin liittyviä teorioita (Levy 2009; Stockwell 2007, Oxford 1990) sekä tutkijoiden tekemiä huomioita liittyen digitaalisten kielenoppimisohjelmien käytön haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Nielson 2011, Godwin-Jones 2007). Lomakkeen avulla tavoitteena oli saada tietoa asiakkaiden odotuksista digitaalisia kielenoppimisohjelmia kohtaan yleensä sekä siitä, kuinka hyvin case-yrittäjien tarjonta noihin odotuksiin vastaa ja miten tarjontaa tulevaisuudessa voitaisiin kehit-

¹⁰ Case-yrittäjien kieli-ohjelmalla oli vuoden 2012 lopussa käyttäjiä 110 eri maassa.

tää. Lomake muodostui kuudesta osiosta (ks. liite 4), jotka olivat seuraavat: 1) *Taustatiedot*, 2) *Digitaalisen kielenoppimispalvelun valintaperusteet*, 3) *Vastaajan oma historia Case-yrityksen ohjelman käytön suhteen*, 4) *Vastaajan oma kielen opiskelu*, 5) *Kielen oppiminen ohjelman avulla* ja 6) *Case-yrityksen ohjelman kehittäminen tulevaisuudessa*.

Kyselylomakkeen ja siinä käytettyjen mittaristojen tekemisessä on oltava erittäin huolellinen, koska kuten Metsämuuronen (2006, 42) toteaa, tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytettyjen mittareiden luotettavuuteen. Kysymysten muoto aiheuttaakin eniten virheitä tutkimustuloksiin, kun vastaaja ja tutkija eivät ole tulkinneet kysymyksiä samalla tavalla (Valli 2001, 28). Tässä tutkimuksessa tulkintaongelmia pyrittiin välttämään ja mittaristojen luotettavuutta lisäämään siten, että kyselyn koetäyttivät aluksi muutamat case-yrityksen kielenoppimisohjelmaa käyttäneet ihmiset, joiden lisäksi sitä kommentoivat case-yrityksen palkkaama ulkopuolinen konsultti ja yrityksen toimitusjohtaja. Kommenttien perusteella tehtyjen korjausten jälkeen lomakkeen toimivuutta haluttiin edelleen testata lähettämällä esikysely suomalaisista asiakkaista satunnaisotannalla valitulle 448 henkilön suuruiselle vastaajajoukolle. Näin jätettiin mahdollisuus muuttaa lomaketta vielä ennen varsinaista kyselyä, mikäli ongelmia joissain lomakkeen osioissa olisi ilmennyt tai vastausprosentti olisi jäänyt epätavallisen alhaiseksi, jolloin olisi voitu epäillä lomakkeen pituuden karsivan vastaajia. Yleensä katsotaan, että viisi sivua on jo kyselylle maksimipituus (Valli 2001, 14, 29), mutta tässä merkittävä vaikutus on luonnollisesti lomakkeen sisällöllä, kuten sillä, kuinka paljon lomake sisältää avoimia kohtia, joihin vastaaminen on työläämpää ja hitaampaa. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake oli kuusisivuinen ja se koostui tilastollisen analyysin mahdollistavista strukturoiduista monivalintakysymyksistä ja kuusiportaisen likert-asteikon kysymyksistä, sekä muutamista lyhyistä avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastaaminen kesti koetäyttäjien perusteella noin 10 minuuttia.

Esikyselyn vastausprosentin oltua 11,61 %, päätettiin varsinainen kysely tehdä samalla lomakkeella. Näin myös esikyselyn vastaukset voitiin ottaa osaksi tutkimuksen aineistoa. Tässä vaiheessa suomenkielinen lomake käännettiin case-yrityksen henkilökunnan toimesta venäjän-, espanjan- ja englanninkielille, jonka jälkeen varsinainen kysely voitiin lähettää. Kysely ja saadut vastaukset jakautuivat taulukon 1 mukaisesti siten, että vastausprosentit vaihtelivat Ison-Britannian ja Irlannin 2,15 %:sta Venäjän 15,29 %:iin. Koko kyselyn vastausprosentti oli lopulta 6,24 %, jolloin vastauksia saatiin 8734 lähetetystä lomakkeesta yhteensä 545 kappaletta. Vallin (2001, 14) mukaan yli 100 vastaajan joukko on jo kohtuullinen määrä pro gradu -tutkimuksen aineistoksi, joten saatua vastausten määrää voidaan näin pitää erittäin hyvänä.

Kun vastaajia on yli 100 mahdollistuvat yksinkertaisten frekvenssi- ja prosenttiosuustarkaste-
lujen lisäksi myös monimuuttujamenetelmien ja korrelatiivisten analyysien käyttö (Num-
menmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 243), jolloin aineiston käsittely monipuolis-
tuu ja saatujen tulosten luotettavuus paranee tilastollisten testien käytön myötä.

TAULUKKO 1. Eri maihin lähetetyt kyselylomakkeet ja vastausten määrät

| | Suomi esikysely | Suomi | Venäjä | Espanja | Chile | Englanti (gl) | Englanti (br+ie) | yht. |
|------------|-----------------|-------|--------|---------|-------|---------------|------------------|------|
| lähetetty | 448 | 4178 | 314 | 444 | 437 | 1238 | 1675 | 8734 |
| vastauksia | 52 | 322 | 48 | 34 | 14 | 39 | 36 | 545 |
| vastaus% | 11,61 | 7,71 | 15,29 | 7,66 | 3,20 | 3,15 | 2,15 | 6,24 |

Lomakkeiden kvantitatiivinen aineisto analysoitiin käyttäen SPSS -tilasto-ohjelmaa, johon kyselylomakkeiden data siirrettiin, kun se oli ensin saatettu kokonaan numeeriseen muotoon Excel -taulukkolaskentaohjelmassa. Tämän jälkeen koko aineistosta tehtiin aluksi kuvailevat analyysit, joissa tarkasteltiin aineiston frekvenssijakaumia, vastausten minimi- ja maksimiarvoja sekä keskilukuja ja keskihajontoja. Tällaisen kartoittavan tarkastelun avulla voidaan saada aineistosta yleiskuva mutta myös varmistaa, ettei lomakkeiden tietoja ole syötetty väärin ja että aineiston perusteella tehtäviä johtopäätöksiä voidaan näin pitää luotettavina (Metsämuuronen 2005, 421–422). Tässä vaiheessa aineisto käytiin myös huolellisesti läpi mahdollisten huomattavan poikkeavien havaintojen eli outliereiden löytämiseksi, jotka voivat tuottaa ylimääräistä virhettä testien tuloksiin (Metsämuuronen 2005, 602, 728). Analyysien selkeyttämiseksi eri maiden vastaajista muodostettiin uudelleenluokittelemalla neljä kieliryhmää, jotka olivat suomalaiset (taulukossa 1 Suomi esikysely ja Suomi), venäläiset, espanjalaiset (Espanja ja Chile) sekä englantilaiset (Englanti gl ja Englanti br+ie).

Aineiston tilastollisessa testaamisessa käytettiin neljää parametrillista monimuuttujamenetelmää, jotka olivat yksisuuntainen varianssianalyysi (One-way ANOVA), riippumattomien otosten t-testi (independent-samples t-test) parittainen t-testi (paired-samples t-test) sekä pääkomponenttianalyysi (PCA). Niistä varianssianalyysillä voidaan tutkia, eroavatko kahden tai useamman ryhmän tai muuttujien väliset keskiarvot toisistaan tilastollisesti (Metsämuuronen 2005, 645–646). Tässä tutkimuksessa varianssianalyysia käytettiin useammassa kohdassa verrattaessa eri kieliryhmien vastauskeskiarvoja toisiinsa. Riippumattomien otosten t-testiä voidaan käyttää, kun halutaan verrata kahden ryhmän vastauskeskiarvoja toisiinsa (Pallant 2011, 239). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä testiä käytettiin tarkasteltaessa, oliko digitaalisia kielenoppimisohjelmia aiemmin käyttäneiden ja niiden, jotka eivät olleet ohjelmia aiemmin käyttäneet, vastauksissa eroja. Parittaisen t-testin avulla sen sijaan voidaan verrata

tilastollisesti yhden vastaajaryhmän antamia vastauskeskiarvoja kahden muuttujan välillä olettaen, että niitä on mitattu samalla asteikolla (Pallant 2011, 243–244). Testiä käytettiin tässä tutkimuksessa useaan otteeseen tutkittaessa, onko kahden muuttujan saaman keskiarvon välinen ero tilastollisesti merkitsevä sekä verrattaessa vastaajien odotuksia ja toisaalta tyytyväisyyttä case-yrityksen tuotteeseen.

Pääkomponenttianalyysia voidaan käyttää silloin, kun monia muuttujia sisältävää muuttujajoukkoa halutaan tiivistää helpommin tulkittavaksi. Analyysi perustuu muuttujien välisiin korrelaatioihin ja sen avulla voidaan löytää piileviä yhdenmukaisuuksien joukkoja tai pääkomponentteja, joiden sisällä vahvimman latauksen saaneet muuttujat korreloivat keskenään ja selittävät näin ollen samaa asiaa. Tässä tutkimuksessa muuttujien tiivistämisessä käytettiin varimax-rotatio -pääkomponenttianalyysia, jonka käyttö tuottaa yksinkertaisia latausrakenteita eli pääkomponentteja, joiden sisältämien muuttujien lataukset ovat suuria ja siten helpompia tulkita (Nummenmaa et al. 1997, 245). Pääkomponenttianalyysia käytettiin kysymyslomakkeen osiossa viisi (ks. liite 4), jossa 20 muuttujaa saatiin näin tiivistettyä kuudeksi pääkomponentiksi. Niiden perusteella muodostettiin edelleen uudet summamuuttujat, joiden tilastollisella vertailulla tuettiin muuttujakohtaisissa testeissä saatuja tuloksia.

Ennen valittujen testien käyttöä tarkastettiin, että niiden käytön perusoletukset toteutuivat ja aineisto oli tältä osin sopiva testien tekemiseen. Jotta yksisuuntaista varianssianalyysia ja t-testejä voidaan käyttää, on seuraavien oletusten täytyttävä: selittävän muuttujan mittaamiseen käytetty arviointiasteikko on vähintään järjestysasteikollinen, mitattavat havainnot ovat toisistaan riippumattomia, kunkin ryhmän populaatiot ovat riittävän normaalisti jakautuneet ja kunkin ryhmän varianssit ovat yhtä suuret (Metsämuuronen 2005, 727–728; Pallant 2011, 205–207). Lisäksi optimaalisessa tilanteessa yhtenä perusoletuksena on, että aineisto on valittu satunnaisotannalla koko perusjoukosta. Kun aineiston hankinnassa käytetään esimerkiksi ryväsotantaa tai ositettua otantaa kuten tässä tutkimuksessa, tuloksiin on syytä suhtautua terveellä tavalla kriittisesti, koska SPSS-ohjelmistossa ei pystytä huomioimaan otosryhmien sisälle mahdollisesti muodostuneita sisäkorrelaatioita (Metsämuuronen 2005, 728).

Tässä tutkimuksessa edellä esiteltujen perusoletusten toteutuminen on varmistettu siten, että ensiksi käytetty arviointiasteikko on ollut kaikissa kysymyksissä, joissa tilastollista testausta on tehty, järjestysasteikollinen kuusiportainen likert-asteikko. Toinen kohta, mitattavien havaintojen riippumattomuus voi olla uhattuna lähinnä tilanteissa, joissa aineistoa kerätään ryhmäasetelmissa tai vastaajat ovat muuten vuorovaikutuksessa keskenään (Pallant 2011,

206). Sähköpostikyselyssä sen sijaan havaintojen riippumattomuus ei nouse ongelmaksi, koska vastaajat eivät ole tekemisissä toistensa kanssa. Kolmannen kohdan ryhmien populaatioiden normaaliuden vaatimus voi olla uhattuna erityisesti silloin, kun kyseessä ovat pienet ryhmäkoot (<30 havaintoa). Tässä tutkimuksessa pienimmissäkin kieliryhmissä oli 48 havaintoa koko aineiston koon oltua 545 havaintoa, jolloin normaaliuden vaatimuksen ei pitäisi aiheuttaa ongelmia (Pallant 2011, 206). Tämän lisäksi eri muuttujien saamien arvojen jakaumia tarkasteltiin graafisesti histogrammien avulla, joiden perusteella aineisto todettiin testejä varten riittävän normaalisti jakautuneeksi, vaikkakin osa vastauksista oli painottunut likert-asteikon yläpään arvoihin. Tulosten tulkinnassa on lisäksi hyvä huomioida suomalaisten vastaajien suuri määrä suhteessa muiden kieliryhmien vastaajiin, jolloin koko aineiston vastauskeskiarvot kuvastavat usein painotetusti suomalaisten vastaajien mielipiteitä. Neljännen kohdan, ryhmien varianssien yhtäsuuruuden testaamisen käytettiin Levenen varianssien yhtäsuuruustestiä.

Pääkomponenttianalyysin tekemiseksi muuttujien tulee samoin kuin varianssianalyysissä ja t-testeissä, olla vähintään järjestysasteikolla mitattuja. Kaksi muuta keskeistä oletusta liittyvät otoskokoon ja muuttujien välisiin korrelaatioihin. Otoksoon pitäisi olla vähintään 150 tai mieluummin yli 300. Toisella tavalla laskettuna havaintojen määrä on riittävä kun niitä on vähintään viisi tai mieluummin 10 kutakin muuttujaa kohden. Mahdollisimman suuren otoskoon lisäksi muuttujien välillä tulee olla aitoja korrelaatioita, jolloin ainakin joidenkin korrelaatioiden arvon pitäisi olla yli 0.3. (Metsämuuronen 2005, 602; Pallant 2011, 187.)

Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto oli edellisten määritelmien mukaan kokonsa puolesta ($N=545$) riittävän suuri, jotta pääkomponenttianalyysi 20 muuttujaa sisältäneelle kysymyspatteristolle voitiin toteuttaa. Tämän lisäksi analyysin korrelaatiomatriisi osoitti suurimmassa osassa muuttujia korrelaatioarvojen ylittävän vaaditun 0.3 arvon. Perusoletusten toteutumisen lisäksi korrelaatiomatriisin kuntoisuus varmistettiin kahden yleisesti käytetyn testisuureen, Kaiser-Meyer-Olkinin (KMO) sekä Bartlettin sväärisyydestin avulla, joiden käyttöä esimerkiksi Metsämuuronen (2005, 528) suosittelee pääkomponenttianalyysin yhteydessä. Näiden testisuureiden arvot on raportoitu analyysin tulosten yhteydessä.

Tulosten raportoinnissa on käytetty tilastollisten testien käytön yhteydessä kolmea yleistä merkitsevyyden tasoa, jotka kuvaavat riskiä, jolla nollahypoteesi hylätään (Metsämuuronen 2005, 369):

arvo $p < 0.05$ *melkein merkitsevä* (5 % riskitaso)

arvo $p < 0.01$ *merkitsevä* (1 % riskitaso)

arvo $p < 0.001$ *erittäin merkitsevä* (0.1 % riskitaso)

Tämän tutkimuksen tulosten raportoinnissa nollahypoteesina on, että eroa vertailtujen muuttujien tai ryhmien välillä ei ole. Sikäli kun tuloksissa syntyy tilastollisesti merkitseviä eroja, voidaan nollahypoteesi hylätä.

5 EMPIIRINEN AINEISTO JA TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Case-yritys ja sen rooli tutkimuksessa

Tutkimuksen case-yritys WordDive Oy on vuonna 2009 perustettu suomalainen ohjelmistoalan startup-yritys. Sen verkossa käytettävä maksullinen kielenoppimishjelmisto on julkaistu vuonna 2010 ja vuoden 2012 lopussa sillä oli käyttäjiä 110 eri maassa. Yritys työllistää tutkimuksen tekohetkellä kokoaikaisina laskettuna hieman alle 10 henkilöä. Kotisivuillaan yritys kertoo toiminnastaan seuraavaa:

”WordDive on kielten opiskelua tehostavia, innovatiivisia ohjelmistoja kehittävä suomalainen yritys. WordDiven tuote rakentuu vuosia jatkuneeseen tutkimus- ja kehitystyöhön ja siihen liittyviin innovaatioihin. WordDiven asiakkaita ovat vieraan kielen opiskelua aloittavat sekä aiemmin oppimiaan taitoja kehittävät ja ylläpitävät henkilöt. WordDive soveltuu erinomaisesti myös täydentämään ja tehostamaan muita vieraan kielen oppimismetodeja.

Liikeideana on tarjota asiakkaille käyttäjäystävällinen, tehokas ja hauska kielen oppimiskokemus. Tämän mahdollistaa ohjelmistotuote, jota verkossa käyttäessään asiakkaamme kohtaa ensimmäistä kertaa useita kielenopiskeluun liittyviä innovatiivisia oivalluksia, jotka tekevät kielenopiskelusta tarkoituksenmukaista ja palkitsevaa. WordDiven strateginen tavoite on kehittää vieraiden kielten opiskelutapaa ja uudistaa vieraiden kielten opiskeluun suuntautunutta toimialaa. Visiomme on osaltamme lähentää eri kansoja paremman kommunikaation kautta sekä edesauttaa useiden elävien kielten mukanaan tuoman kulttuurillisen rikkauden säilymistä. Yhtiö pyrkii eettisesti korkeatasoiseen ja ympäristöystävälliseen toimintaan.” (WordDive Oy 2012.)

Yrityksen tarjonta kattaa keväällä 2013 kahdeksan kieltä ja tuote keskittyy erityisesti sanaston, oikeinkirjoituksen ja ääntämisen oppimiseen. Toisin sanoen se tarjoaa kielenoppimiseen osa-ratkaisun, jossa päähuomio on sanavaraston laajentamisessa ja sanojen pysyvässä mieleenpainamisessa. Käytännössä oppiminen ohjelman avulla tapahtuu siten, että käyttäjä näkee ensin ruudulla opittavaa sanaa esittävän kuvan sekä siihen liittyvän vihjeen. Tämän jälkeen hän kirjoittaa vastauksen sille varattuun tilaan ja saa tietää, oliko vastaus oikea vai väärä. Oikean vastauksen jälkeen malliaani toistaa sanan sekä siihen liittyvän esimerkkilauseen, jotka ohjelman käyttäjä voi itse toistaa ääneen. Oppiminen perustuu näin muistijäljen synnyttämi-

seen useita aisteja hyödyntävän prosessin avulla ja tähtää siihen, että opiskelijan työmuisti vapautuisi vaativampiin kielellisiin prosesseihin sanavaraston laajentuessa ja sanojen siirtyessä käyttöreserviksi pitkäkestoiseen muistiin. Ehkä innovatiivisin piirre yrityksen tuotteessa on sen mukautumiskyky opiskelijan osaamiseen ja oppimisnopeuteen. Tähän liittyvästä ratkaisusta yrityksellä on vireillä patenttihakemus ja idean omaperäisyys on huomioitu vuonna 2012 Suomen Nuorkauppakamarit ry:n Tuottava Idea -kilpailun kunniainnalla sekä vuonna 2011 Suomen eOppimiskeskuksen Paras eOppimisratkaisu -palkinnolla. Mukautuvuuden lisäksi ohjelmiston kehityksessä on panostettu graafisiin oppimisen seurannan työkaluihin, joiden avulla käyttäjä saa visuaalisen kuvan omasta kehityksestään.

Esimerkiksi kielioppi- tai keskusteluharjoitukset sen sijaan on toistaiseksi rajattu selkeästi tuotteen ulkopuolelle. Kotisivuillaan yritys kehottaakin opiskelijoita käyttämään ohjelman avulla tapahtuvan opiskelun ohella myös muita oppimismenetelmiä, mutta korostaa laajan sanaston merkitystä uuden kielen oppimisen perustana.

Yrityksen kolme tärkeintä asiakassegmenttiä ovat nykyisen strategian mukaan kuluttajat, yritykset sekä oppilaitokset, joskin suurin osa liikevaihdosta on toistaiseksi syntynyt kuluttajamyynnin kautta. Kuten yritystä esittelevästä tekstistä voidaan päätellä, se korostaa toiminnassaan innovatiivista otetta ja pyrkii koko toimialaa uudistavaan strategiaan – eli toisin sanoen pyrkii luomaan uusia sinisiä meriä. Näin ollen se luo erittäin mielenkiintoisen kiinnostuskohdan, johon verraten voidaan tarkastella toimialan kilpailijoiden strategioita valituilla kohdemarkkinoilla. Toisaalta case-yrityksen olemassa olevan asiakaskunnan kautta päästään käsiksi asiantuntevaan vastaajajoukkoon, joka muuten olisi ollut erittäin hankala saavuttaa, joten hyöty tämän tutkimuksen ja case-yrityksen välillä on molemminpuolinen.

5.2 Kilpailija-analyysi

Tässä luvussa vastataan tämän tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sekä sitä tarkentavaan alakysymykseen:

1. Millainen kilpailutilanne case-yrityksen kohdemarkkinoilla on yritysten strategisten profiilien perusteella?

- Onko toimialalta löydettävissä strategisen profiilinsa perusteella toisistaan eroavia yritysten ryhmiä?

Kuten edellä aineiston keruun esittelyssä on kerrottu, yritysten strategisia profiileja selvitettiin etsimällä tietoa niiden kotisivuilta. Kotisivujen käyttöön informaatiolähteenä päädyttiin, koska tarjonnan näkökulmasta katsottuna toimialan yritysten selkeästi tärkein markkinointi- ja tarjontaväylä sekä toiminnan pääasiallinen kenttä on internet. Kysynnän näkökulmasta yritysten kotisivut ovat samoin pääasiallinen kanava, josta kuva yksittäisen yrityksen tarjonnasta asiakkaalle muodostuu. Näiden tekijöiden vuoksi toimialan yritykset antavat toiminnastaan ja tarjonnastaan kotisivuillaan yleisesti ottaen varsin kattavan kuvan, joka mahdollistaa myös niiden välisen vertailun.

Analyysin aluksi tutkimuksen kohteiksi valikoituneiden 29 kotisivun ja niiden taustalla olevien yritysten tarkempaa kartoitusta varten laadittiin BOS-viitekehyksen strategiaprofiilityökalun hyväksikäyttöä silmälläpitäen lista alan tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Tämä laaja lista (liite 2) koostui yhteensä 25 muuttujasta, jotka valittiin yhteistyössä case-yrityksen toimitusjohtajan sekä ulkopuolisen konsultin kanssa. Niihin vastaamiseksi tutkittavien yritysten kotisivut käytiin huolellisesti läpi ja arvioitiin muuttujien arviointiasteikon vaihdeltua kyllä-ei-vaihtoehtoista neliportaiseen asteikkoon. Asteikkoja käyttämällä pyrittiin mahdollistamaan monipuolinen analyysi, joka perustuisi tuntuman sijaan järjestelmälliseen ja kaikkien yritysten osalta yhdenmukaiseen kartoitukseen. Väärinymmärrysten ja virheellisten tulkintojen minimoimiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi kartoituksen tekivät yhtenäisten ohjeiden perusteella espanjan- ja venäjänkielisten sivustojen osalta case-yrityksen palveluksessa tutkimuksen tekohetkellä olleet, kyseisiä kieliä osaavat henkilöt, tutkijan vastatessa englannin- ja suomenkielisten sivujen kartoituksesta.

Kartoituksen valmistuttua muuttujien määrää supistettiin tutkijan toimesta analyysin selkeyttämiseksi 12 tärkeimpänä pidettyyn strategiseen kilpailutekijään. Alkuperäisestä listasta karstiin tällöin markkinoinnin taktiseen puoleen liittyvät ei-strategiset muuttujat, joiden kartoittaminen oli kuitenkin ollut mielenkiintoista case-yrityksen näkökulmasta. Tässä vaiheessa tutkija kävi vielä itse läpi jokaisen kartoitetun kotisivun varmistaakseen, että arviointiperusteet olivat olleet erikielisten kotisivujen kartoittajilla pääpiirteissään samanlaiset. Tämän jälkeen arviointiasteikot luokiteltiin uudelleen siten, että kahta muuttujaa lukuun ottamatta jokainen kohta voitiin luokitella kolmiportaisella asteikolla. Näin synnytettiin eri kilpailutekijöiden suhteen yhdenmukainen arviointiasteikko, jolla päästiin vertailemaan sitä, mihin tekijöihin alan yritykset panostavat suhteessa enemmän ja mihin vähemmän. Taulukossa 2 on esitetty vertailussa tutkitut kilpailutekijät ja niiden englanninkieliset vastineet alkuperäisessä laajemmassa listassa (liite 2) sekä arviointiasteikot selityksineen.

TAULUKKO 2. Tutkitut kilpailutekijät arviointiasteikkoineen

| Kilpailutekijät | Arviointiasteikko |
|---|--|
| Hinta (Actual Price) | 0 ilmainen 1 maksullinen |
| Ilmaisinäyte (Free sample) | 0 ei 1 kyllä |
| Ei häiritseviä mainoksia (Adds) | 0 mainoksia kaikkialla 1 keskitetysti 2 ei mainoksia |
| Arvolupauksen vahvuus (Value proposition score) | 0 ei uskottava 1 väite, ei selkeitä todisteita 2 uskottava, hyvä |
| Täydellinen/Osaratkaisu kielenoppimiseen (Learning Focus) | 0 sekalaisia harjoituksia 1 osaratkaisu 2 täydellinen |
| Oppimistavan edistyneisyys (Exercise type) | 0 yksinkertainen, koulukirjamainen 1 monikanavainen 2 monikanavainen ja adaptiivinen |
| Segmentoinnin tarkkuus | 0 ei segmentointia 1 karkea segmentointi (esim. kuluttajista ikäryhmät tai kuluttajat ja organisaatiot erikseen) 2 tarkka segmentointi (esim. kuluttajista ikäryhmät ja lisäksi erilaiset organisaatiot) |
| Mobiili vaihtoehto (Mobile solution) | 0 ei 1 tulossa/osittainen 2 kyllä |
| Kotisivun visuaalinen ulkoasu (Visual outlook) | 0 sekava 1 hyvä, mutta tekstipainotteinen 2 hyvä ja kutsuva |
| Oppimisen sosiaalisuus (Social aspect) | 0 yksin 1 jaetaan tuloksia 2 opiskelu muiden kanssa |
| Tarjottavien kielten määrä (Languages to learn) | 0 yksi 1 < 30 kieltä 2 > 30 kieltä |
| Pelimäisyys (Gaming aspect) | 0 ei 1 jossain määrin pelimäinen (esim. yksinkertainen pisteytys) 2 pelimäinen, koukuttava |

Kilpailutekijät

Hinta. Aiemmissa yritysten strategiaprofiileja eri toimialoilla tarkastelleissa tutkimuksissa (ks. esim. Kim & Mauborgne 2005b, 111; Pitta 2009, 295) yritysten tuotteiden hintaa on usein pidetty yhtenä tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Samoin sen merkitys on keskeinen porterilaisessa kilpailustrategiassa (ks. esim. Porter 1980), jossa kahden geneerisen päästrategian; kustannusjohtajuuden tai differoinnin välillä valitseminen vaikuttaa suoraan myös yrityksen mahdollisuuksiin hinnoitella tuotteensa alas tai ylös suhteessa kilpailijoihin. Näin ollen tuotteiden hinnan valitseminen yhdeksi mitattavista kilpailutekijöistä oli perusteltua myös tässä tutkimuksessa. Digitaalisen kielenoppimisen toimiala, kuten internetissä tapahtuva liiketoiminta yleisemminkin, poikkeaa kuitenkin monesta muusta perinteisemmästä toimialasta hintakilpailun suhteen. Kilpailu ei tapahdu ainoastaan edullisempien ja kalliimpien, vaan myös maksullisten ja kokonaan ilmaisten tuotteiden välillä. Tällöin tärkein hintaan liittyvä kysymys, jonka kuluttaja ratkaisee, onkin lähtökohtaisesti usein edullisten ja kalliiden hintojen vertailun sijaan se, onko hän ylipäänsä valmis maksamaan tuotteesta vai ei. Tällä perusteella

hintaa päädyttiin vertailemaan kaksiporaisella asteikolla, jossa 0 tarkoitti ilmaista ja 1 maksullista.

Ilmaisinäyte. Toisella, edelliseen kohtaan kiinteästi liittyvällä muuttujalla kartoitettiin sitä, tarjoaako yritys kielenoppimistuotteestaan sivuillaan ilmaista näyteversiota. Muuttuja oli hinnan ohella ainoa kilpailutekijä, jota arvioitiin kaksiporaisella asteikolla kolmiportaisen asteikon sijaan ja siinä arvon 0 sai yritys, joka ei tarjonnut tuotteestaan ilmaista testiversiota ja arvon 1 yritys, joka sellaisen tarjosi. Käytännössä kaikki ilmaispalvelut saivat automaattisesti arvon 1 ja maksullisten palveluiden osalta kartoitettiin, tarjottiinko ilmaisinäytettä vai ei. Kilpailutekijänä ilmaisinäyte haluttiin ottaa analyysiin mukaan, vaikka sen tulos ilmaisten palveluiden osalta oli ilmiselvä. Maksullisten palvelujen osalta oli joka tapauksessa mielenkiintoista selvittää, kuinka suuri osa yrityksistä antaa asiakkaille mahdollisuuden kokeilla tuotetta ennen ostopäätöksen tekemistä.

Ei häiritseviä mainoksia -muuttujalla selvitettiin, käyttääkö yritys tulonlähteenään ulkopuolisten tahojen mainoksia. Muuttuja liittyy tiiviisti kahteen edelliseen kohtaan, koska lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että yritys joka tarjoaa tuotteensa ilmaiseksi, on riippuvainen mainostuloista, ellei saa taloudellista tukea muuta kautta. Kolmiportaisella arviointiasteikolla arvon 0 sai yritys, jonka kotisivulla ulkopuolisia mainoksia oli joka puolella ja ne veivät huomion itse kielenoppimistuotteelta. Arvon 1 sai yritys, jonka sivustolla mainoksia oli, mutta ne oli keskitetty tiettyyn paikkaan siten, etteivät ne häirinneet sanottavasti sivuston selailua. Arvon 2 sai yritys, jonka kotisivuilla ulkopuolisia mainoksia ei ollut laisinkaan.

Arvolupauksen vahvuus. Neljättä kilpailutekijää, yritysten arvolupauksia haluttiin arvioida, koska potentiaaliselle asiakkaalle ehkäpä tärkeintä kielenoppimisohjelman valinnassa on se, millaisia oppimistuloksia ohjelman avulla väitetään saatavan aikaan. Vahva ja uskottava arvolupaus ei luonnollisesti ole tae siitä, että yrityksen tuote todella toimisi muita paremmin, mutta sen voidaan ajatella kertovan jotain yrityksessä vallitsevasta ilmapiiristä sekä asenteesta uuden innovointia ja uusien markkinoiden etsimistä kohtaan. Yrityksen, jonka arvolupaus on suora kopio kilpailijoilta tai jolta se puuttuu kokonaan, on todennäköisesti vaikeampi erottautua edukseen lukuisten kieliohjelmien joukossa, kuin sellaisen yrityksen, joka lupaa konkreettisia tuloksia kielenopiskeluun käytetyltä ajalta. Arvolupausta arvioitiin kolmiportaisella asteikolla, jossa 0 tarkoitti lupaus, joka ei ollut uskottava tai puuttui kokonaan. 1 tarkoitti uskottavaa lupaus, jolle ei kuitenkaan esitetty selkeitä todisteita, kuten tieteellistä näyttöä op-

pimismetodin toimivuudesta tai muita vakuuttavia referenssejä. Korkeimman arvon 2 sai yritys, jonka arvolupaus oli uskottava ja vakuuttava ja sen tueksi esitettiin lisäksi todisteita.

Täydellinen/osaratkaisu kielenoppimiseen. Viidettä kilpailutekijää kartoittamalla selvitettiin sitä, tarjoaako yritys kielenoppimisohjelmaansa muiden oppimismenetelmien tueksi vai väittääkö se, että ohjelma itsessään riittää uuden kielen kokonaisvaltaiseen haltuunottoon. Muuttujaa mitattiin kolmiportaisella asteikolla, jossa arvon 0 sai sivusto, joka tarjosi sekalaisia kieliharjoituksia ilman selvää fokuksia. Arvon 1 sai sivusto, jonka tuote keskittyi esimerkiksi kohdennetusti sanavaraston laajentamiseen ja oli näin tarkoitettu osaratkaisuksi muuhun kielenopiskeluun. Arvon 2 sai sivusto, jonka ohjelmaa käyttämällä käyttäjän väitettiin voivan oppia kokonaan uuden kielen.

Oppimistavan edistyneisyys. Kuudennella muuttujalla kartoitettiin sitä, kuinka paljon yrityksen tarjoama ratkaisu kielenoppimiseen eroaa perinteisestä koulukirjamaisesta kieltenopiskelusta. Kolmiportaisella asteikolla arvon 0 sai ohjelma, joka koostui esimerkiksi yksinkertaisista oikein-väärin sanaharjoituksista, eikä hyödyntänyt oppimisessa useiden aistien käyttöä. Arvo 1 annettiin ohjelmalle, jonka oppimismenetelmä oli eri aistien suhteen monikanavainen eli harjoituksissa käytettiin hyväksi esimerkiksi ääntä ja kuvaa tekstiin perustuvien sanaharjoitusten lisäksi. Korkeimman arvon 2 sai ohjelma, jonka harjoitukset olivat paitsi monikanavaisia, myös adaptiivisia eli kielenoppijan kehitystä seuraavia ja siihen mukautuvia.

Segmentoinnin tarkkuus. Seitsemännen muuttujan avulla vertailtiin sitä, kuinka tarkasti yritys oli erotellut kohderyhmät tai markkinasegmentit, joille se tuotettaan tai palveluaan pääasiallisesti tarjosi. Arviointiasteikko oli jälleen kolmiportainen ja siinä arvon 0 sai yritys, joka ei kotisivujen perusteella ollut segmentoinut asiakaskuntaansa millään tavalla. Arvo 1 annettiin karkeaa segmentointia tehneelle yritykselle, joka oli esimerkiksi eritellyt kuluttaja-asiakkaat ikäryhmittäin tai joka tarjosi kuluttajille ja organisaatioille erilliset ratkaisut. Arvon 2 sai yritys, jonka segmentointi oli edellisiä tarkempaa eli se tarjosi räätälöityjä ratkaisuja esimerkiksi kuluttajista eri ikäryhmille sekä erilaisille organisaatioille, kuten oppilaitoksille ja yrityksille.

Mobiili vaihtoehto. Erilaisille kannettaville alustoille kuten älypuhelimille tai tablet-tietokoneille tarkoitettut sovellukset kielenoppimisohjelmista nähdään toimialan yrityksissä samoin kuin akateemisen tutkimuksen kentällä (Godwin-Jones 2011; ks. luku 4.1 tässä tutkimuksessa) selkeästi tärkeänä tulevaisuuden kasvualueena. Kilpailutekijänä mobiilia vaihtoehtoa kartoitettiin kolmiportaisella asteikolla, jossa arvo 0 tarkoitti sitä, että yritys ei tarjonnut tuotteestaan mobiilisovellusta. Arvon 1 sai yritys, jonka valikoimaan kuului osittainen mobiili

vaihtoehto, kuten mahdollisuus opiskella kieltä mp3-soittimen avulla, tai joka vaihtoehtoisesti ilmoitti kotisivuillaan mobiililaitteille tarkoitetun sovelluksen olevan tulossa. Arvo 2 annettiin yritykselle, jonka tarjontaan kuului selkeästi älypuhelimelle tai tablet-tietokoneelle tarkoitettu kielenoppimissovellus.

Kotisivun visuaalinen ulkoasu otettiin vertailtavien kilpailutekijöiden joukkoon yhdeksänneksi muuttujaksi, koska se voi yksittäisenä tekijänä vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen kuva yrityksestä ja sen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta potentiaaliselle asiakkaalle syntyy. Kolmiportaisella arviointiasteikolla 0 tarkoitti sekavaa kotisivua, josta oli vaikea saada selkeää käsitystä itse tarjonnasta. Arvon 1 sai kotisivu, joka oli edellistä selkeämpi ja houkuttelevamman näköinen, mutta tekstipainotteinen. Korkeimman arvon 2 sai ammattimaiselta vaikuttava kotisivu, joka oli visuaalisesti kutsuva ja selkeä, ja jossa navigointi oli tehty käyttäjälle helpoksi.

Oppimisen sosiaalisuus katsottiin kielten oppimiseen liittyvien tutkimusten perusteella yhdeksi sellaiseksi tekijäksi, joka voi erottaa toimialan yrityksiä toisistaan. Esimerkiksi Oxford (1990; ks. luku 4.2 tässä tutkimuksessa) on määritellyt sosiaaliset kielenoppimisen muodot yhdeksi kuudesta pääoppimisstrategiasta, joita kielten opiskelijat käyttävät ja internet myös antaa hyvät mahdollisuudet tällaisten oppimismenetelmien kehittämiseen. Tässä kymmenennessä muuttujassa arvon 0 sai yritys, jonka kielenoppimisohjelma perustui ainoastaan käyttäjän ja kielenoppimisohjelman väliseen vuorovaikutukseen ilman, että mukana on muita ihmisiä. Arvo 1 annettiin yritykselle, jolla oppimisen sosiaalinen luonne oli huomioitu pinnallisemmalla tasolla esimerkiksi siten, että saavutettuja oppimistuloksia oli mahdollista jakaa muille käyttäjille tai ystäville sosiaalisen median kautta. Arvon 2 sai yritys, jonka kielenoppimistuotteessa tai -palvelussa sosiaalista oppimista hyödynnettiin selkeästi esimerkiksi keskustelupalstojen tai kielenoppimisyhteisöjen muodossa.

Tarjottavien kielten määrä. Yhdennellätoista muuttujalla mitattiin tarjonnan laajuutta eli sitä, kuinka monen kielen oppimiseen yritys tuotettaan tarjosi. Arvon 0 sai yritys, joka oli keskittynyt ainoastaan yhteen kieleen. Arvo 1 annettiin yritykselle, jolla opiskeltavia kieliä oli yhdestä kolmeenkymmeneen. Arvon 2 sai yritys, jonka tarjonta eri kielten suhteen oli erittäin laaja eli opiskeltavien kielten määrä oli 31 tai enemmän.

Pelimäisyys. Viimeisellä 12 muuttujasta haluttiin selvittää sitä, kuinka pelimäinen yrityksen kielenoppimistuote on. Kolmiportaisella asteikolla arvioidussa muuttujassa yritys sai arvon 0, mikäli mitään viitteitä pelimäisyydestä ei löytynyt. Arvo 1 annettiin yritykselle, jonka tuottee-

seen liittyi jonkinlaisia pelimäisiä elementtejä, kuten yksinkertaista pisteytystä. Korkeimman arvon 2 sai yritys, jonka tuotteesta voitiin löytää selkeästi pelimäisiä ja koukuttavia ominaisuuksia, joilla voi olla vaikutusta kielenoppijan motivaatioon käyttää tuotetta useammin ja pidempään. Aiempien tutkimusten perusteella pelimäisyyttä sinänsä ei ole nähty kielenoppimishjelmissä erityisen merkityksellisenä tekijänä, mutta yleisemmällä tasolla käyttäjien motivoiminen ohjelmien käyttöön on nähty haasteelliseksi (Nielson 2011; ks. luku 4.3. tässä tutkimuksessa). Oppimisen ja pelaamisen yhdistäminen onkin yksi keino, jolla osa toimialan yrityksistä pyrkii innostamaan asiakkaita jatkamaan ohjelman käyttöä.

Seuraavassa luvussa edetään kilpailija-analyysin tuloksiin, jossa kartoitukseen valikoituneita yrityksiä vertaillaan edellä esiteltyjen kilpailutekijöiden suhteen toisiinsa. Analyysissa yrityksiä tai yritysten ryhmiä vertaillaan paitsi kaikkien kilpailutekijöiden yhteispisteiden perusteella myös yksittäisten kilpailutekijöiden välillä.

Kilpailijayritysten strategiaprofiilit

Kilpailijayrityksiä vertailtaessa tavoitteena ei ollut asettaa yksittäisiä yrityksiä paremmuusjärjestykseen, vaan tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää, millainen kilpailutilanne case-yrityksen kohdemarkkinoilla on yritysten strategiaprofiilien perusteella, ja löytyykö aineistosta strategisilta profiileiltaan eroavia yritysten ryhmiä? Kysymyksiin vastaamiseksi yksittäiset yritykset ja niiden saamat pisteet kilpailutekijöittäin asetettiin ensin vertailuun kohdemarkkinoittain, jolloin samaan Excel-taulukoon koottiin suomen, venäjän, ja espanjan kielialueilta vertailuun valikoituneet yritykset (liite 3).

Vertailun tarkoituksena oli etsiä aineistosta johdonmukaisuuksia, joilla olisi enemmän selitysvoimaa kuin sinänsä irrallisia numeroita sisältävällä taulukolla. Yksittäisten yritysten eroja ja yhtäläisyyksiä tarkasteltaessa selkeästi toistuvia linjoja ei kuitenkaan näyttänyt aluksi löytyvän ja päällisin puolin vaikutti siltä, että toimialan yrityksille ”tyypillisiä” strategiaprofiileja ei aineistosta löytyisi.

Yritysten saamien yhteispisteiden keskiarvot kielialueittain erosivat toisistaan kuitenkin selvästi. Kun yhteispisteiden korkein mahdollinen määrä oli 22 pistettä, oli suomen kielialueella tehdyistä hauista valikoituneiden yritysten yhteispisteiden keskiarvo 14,00, venäjän kielialueella 10,60 ja espanjan kielialueella 7,80. Selvä ero oli myös maksullisia ja ilmaisia tuotteita tarjoavien yritysten määrässä Suomen ja kahden muun kielialueen välillä. Suomen hakutulok-

sisä maksullisia tuotteita tarjoavia yrityksiä oli seitsemän yhdeksästä, kun venäjän ja espanjan kielialueilla kummassakin kymmenestä yrityksestä ainoastaan neljä oli maksullisia kuuden tarjotessa kielenoppimistuotteensa ilmaiseksi.

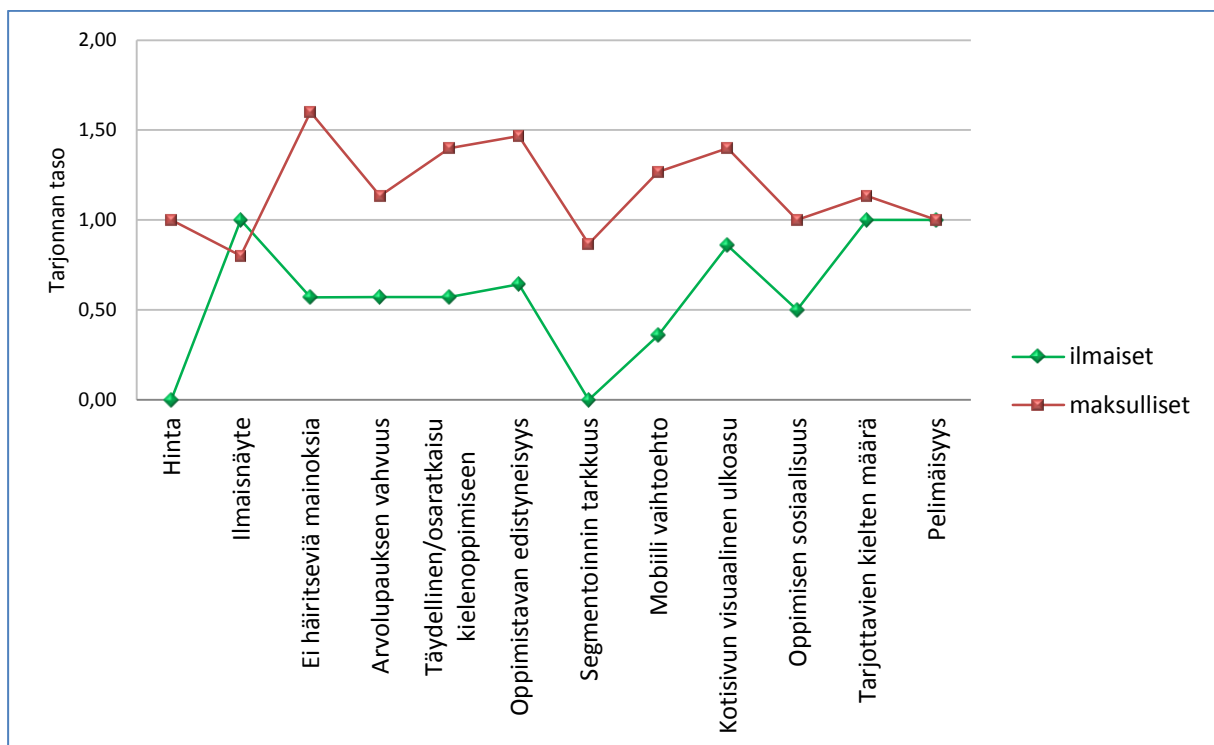
On vaikea arvioida, mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että suomenkielisissä hauissa yritysten kärkekymmenikköön nousi selkeästi enemmän maksullisia kielenoppimisohjelmia tarjoavia yrityksiä kuin kahdella muulla kielialueella. Havainto kiinnitti joka tapauksessa huomion kahden eri kielialueiden välillä esille tulleen eron – maksullisten ja ilmaisten palveluntarjoajien määrän sekä yritysten yhteispisteiden keskiarvojen eron – mahdolliseen yhteyteen. Tämän huomion perusteella yritykset jaoteltiin uudestaan kahteen ryhmään eli ilmaisiin ja maksullisiin sekä ryhdyttiin tarkastelemaan näiden ryhmien välisiä eroja. Jaottelun mukainen erittely on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Yritysten pisteytys tarjonnan maksullisuuden mukaan jaoteltuna

| Yrityksen kotisivu | Hinta | Ilmaisinäyte | Ei häiritseviä mainoksia | Arvolupauksen vahvuus | Täydellinen/osaratkaisua kielenoppimiseen | Oppimistavan edistyneisyys | Segmentoinnin tarkkuus | Mobiili vaihtoehto | Kotisivun visuaalinen ulkoasu | Oppimisen sosiaalisuus | Tarjottavien kielten määrä | Pelimäisyys | Yhteispisteet |
|-------------------------|-------------|--------------|--------------------------|-----------------------|---|----------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------|---------------|
| Ilmaiset | | | | | | | | | | | | | |
| internetpolyglot.com | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 7,0 |
| vocabulary.co.il | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 5,0 |
| w2mem.com | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 14,0 |
| hosgeldi.com | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 11,0 |
| crazylink.ru | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 10,0 |
| learnlanguagetools.com | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 9,0 |
| babelyou.com | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 10,0 |
| usted.ru | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 6,0 |
| mylanguages.org | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5,0 |
| vocabulix.com | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 9,0 |
| rusogratia.com | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5,0 |
| aprendejaones.com | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3,0 |
| aulafacil.com | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2,0 |
| aprenderespanol.org | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3,0 |
| ilmaisten ka. | 0,00 | 1,00 | 0,57 | 0,57 | 0,57 | 0,64 | 0,00 | 0,36 | 0,86 | 0,50 | 1,00 | 1,00 | 7,07 |
| Maksulliset | | | | | | | | | | | | | |
| eurotalk.com | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 19,0 |
| lingq.com | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 16,0 |
| transparent.com | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 21,0 |
| learnthat.org | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 12,0 |
| rosettastone.com | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 19,0 |
| livemocha.com | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 17,0 |
| verbalearn.com | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 10,0 |
| english.prolingvo.info | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 7,0 |
| italki.com | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 14,0 |
| slovabegom.ru | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 13,0 |
| langonline.ru | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 12,0 |
| busuu.com | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19,0 |
| mansioningles.com | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,0 |
| idiomaspc.com | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 10,0 |
| es.babbel.com | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19,0 |
| maksullisten ka. | 1,00 | 0,80 | 1,60 | 1,13 | 1,40 | 1,47 | 0,87 | 1,27 | 1,40 | 1,00 | 1,13 | 1,00 | 14,07 |

Uuden jaottelun perusteella muodostettujen ryhmien erot keskiarvoissa olivat selvät. Ilmaiseksi tuotteensa tarjoavien yritysten yhteispisteiden keskiarvo oli 7,07 kun maksullisilla se oli 14,07. Samoin yksittäisten kilpailutekijöiden suhteen erot olivat johdonmukaiset siten, että maksullisia palveluita tarjoavien yritysten keskiarvot olivat ilmaisia korkeammat tai vähintään samalla tasolla kaikissa muuttujissa lukuun ottamatta ”ilmaisnäyte” -kohtaa, jossa kaikille tuotteensa ilmaiseksi tarjoaville yrityksille annettiin automaattisesti piste.

Tehdyssä jaottelussa löytyneitä eroja kahden yritysryhmän strategisissa profiileissa kuvataan seuraavaksi hyödyntämällä aiemmin teoriaosiossa luvussa 2.3 esiteltyä Kimin ja Mauborgnen (2005a) strategiaprofiili-työkalua. Sen avulla voidaan visuaalisesti havainnollistaa, millä tavoin toimialan erityyppiset yritykset eroavat toisistaan ja mihin kilpailutekijöihin tai asiakkaan näkökulmasta tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ne panostavat suhteessa enemmän ja mihin vähemmän. Edellä esitetyn taulukon sisältö ja koko kilpailija-analyysin päätulos on tiivistetty strategiaprofiilin muotoon kuviossa 6.



KUVIO 6. Kahden yritysryhmän strategiaprofiilit

Kuvion avulla kahden yritysryhmän väliset erot niiden strategiaprofiileissa tulevat hyvin esille. Profiilit ovat muodoiltaan pitkälti samanlaiset, mutta maksullisten kielennoppimispalveluiden tarjonta on muutamaa yksittäistä muuttujaa lukuun ottamatta johdonmukaisesti korke-

ammalla tasolla kuin ilmaisilla. Ilmaispalvelut siis tarjoavat monia samoja asioita kuin maksullisetkin, mutta ikään kuin ”kevytversioina” niistä. Toisin sanoen asiakkaalla on mahdollisuus valita, haluaako hän ilmaisen, mutta ominaisuuksiltaan keskinkertaisen tai heikon kieltenoppimistuotteen vai maksullisen, mutta todennäköisesti laadukkaamman ratkaisun.

Kysymys on erittäin oleellinen toimialan yrityksille, jotka miettivät, millä perusteella asiakas tuotteen valitsee sekä mitkä tuotteen ominaisuudet ovat asiakkaalle merkityksellisiä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Se, että ilmaispalvelut nousevat internet-hauissa niin korkealle, että niiden määrä kolmen eri kielialueen hakujen kärkekymmeniköissä on lähes sama kuin maksullisten, on ehdottomasti huomionarvoista. Havainto nimittäin kertoo selkeästi sen, että kieltenopiskelijat käyttävät sekä maksullisia että ilmaisia palveluita vaikka niiden välillä on tämän tutkimuksen perusteella selkeä tasoero. Voidaankin miettiä, onko tasoero riittävän suuri, jotta se kannustaisi käyttäjiä maksamaan palvelusta vai ovatko maksulliset palvelut olleet toistaiseksi kyvyttömiä osoittamaan, että niiden ratkaisut toimivat selvästi paremmin kuin ilmaisversioissa? Seuraavaksi jokainen kilpailutekijä käydään lyhyesti läpi etsien mahdollisia syitä löydetyille eroille.

Kun yritysten jaotteluperusteena on käytetty ilmainen–maksullinen -erottelua, *hinnan* voidaan yksittäisenä kilpailutekijänä olettaa selittävän suurta osaa muista tekijöistä. Tuotteen ilmaisuudella voikin olla ratkaiseva merkitys siihen, tuleeko potentiaalinen asiakas koskaan edes kokeilleeksi jotakin tiettyä kielenoppimisohjelmaa. Tämän ovat tulosten perusteella oivaltaaneet myös maksullisia tuotteita tarjoavat yritykset, joista suurin osa eli 12 yritystä 15:stä tarjoaa ohjelmastaan *ilmaisen näyteversion*.

On myös ilmeistä, että yrityksen, joka ei saa tuloja päätuotteensa suoralla myynnillä, on saatava ne jostain muuta kautta. Tämä on nähtävissä myös strategiaprofiilissa selkeästi; ilmaiseksi tuotteitaan tarjoavien yritysten ryhmällä muuttuja *ei häiritseviä mainoksia* on saanut keskiarvon 0,57, kun se maksullisten ryhmällä on 1,60 (arviointiasteikkojen selitykset taulukossa 3). Ulkopuolisten mainosten käyttäminen tulonhankkimiskeinona on internet-liiketoiminnassa yleistä, ja joillain yrityksillä koko liiketoiminnan ansaintalogiikka voi perustua siihen (Bryce, Dyer & Hatch 2011). Kielenoppimispalveluun yhdistettynä se tuo kuitenkin mukanaan harrastelijamaisuuden leiman: kun itse ohjelma ei ole riittävän vetovoimainen, jotta asiakkaat olisivat valmiita maksamaan sen käytöstä, turvaudutaan mainoksiin, jotka edelleen heikentävät käyttäjäkokemusta.

Mainoksia oli kuitenkin myös joidenkin maksullisten kielenoppimispalveluiden sivuilla ja toisaalta kahden ilmaisen palvelun sivuilla niitä ei ollut. Tämän voidaan katsoa kertovan siitä, että mainoksista haetaan lisätuloja varsinaisen tuotteen myyntitulojen rinnalle sekä toisaalta siitä, että osa ilmaispalveluja tarjoavista yrityksistä saa tukea toiminnalleen jostain muualta. Jälkimmäistä arviota tukee Orbis-tietokantahakujen yhteydessä tehty havainto, jonka mukaan osa analysoiduista yrityksistä oli yhteisöjä, jotka toimivat ainakin osittain lahjoitusten tai muiden tukien varassa tai ovat ylläpitäjiensä harrastussivustoja, eivätkä varsinaista tavoitteellista liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä. Tällaisilla yrityksillä tai yhteisöillä käytettävissä olevat resurssit ovat luonnollisesti hyvin rajalliset ja tuo rajallisuus näkyy myös tarkasteltaessa niiden tarjontaa muiden kilpailutekijöiden suhteen.

Kolme seuraavaa kilpailutekijää olivat *arvolupauksen vahvuus, täydellinen/osaratkaisu kielenoppimiseen* ja *oppimistavan edistyneisyys*. Näistä jokaisessa erot kahden ryhmän välillä olivat selvät ja tulokset tukevatkin edellä esitettyä ajatusta siitä, että resurssien puute näkyy ilmaispalvelujen laadussa. Maksullisten palveluiden parhaimmistolla arvolupaukset olivat selkeitä ja konkreettisia oppimistuloksia lupaavia ja lupauksen tueksi oli kotisivuilla esitetty jonkinlaisia todisteita. Sen sijaan useilla ilmaispalveluilla arvolupaus saattoi olla epämääräinen tai se ei ollut linjassa oppimisohjelman todellisen laadun kanssa. Maksulliset palvelut myös tähtäsivät ilmaisia useammin kokonaisvaltaiseen kielenoppimiseen ainakin väitteiden tasolla, joskin näille väitteille todisteita on ehkä vielä vaikeampaa löytää, kuin eritellyn arvolupauksen tueksi. Ehkä konkreettisimmin ero ryhmien välillä tulee esille oppimistavan edistyneisyys-muuttujassa: ilmaispalveluiden kielenoppimisohjelmista suurin osa oli lupauksista huolimatta toteutukseltaan käytännössä varsin yksinkertaisia, eikä niissä hyödynnetty kovin kekseliäästi tietokoneen antamia mahdollisuuksia esimerkiksi oppimisen seurannan suhteen.

Asiakasryhmien *segmentoinnin* osalta ero ryhmien välillä oli myös selvä. Ilmaisia kielenoppimisohjelmia tarjoavista yrityksistä yksikään ei segmentoinut kotisivujen perusteella asiakaskuntaansa millään tavalla. Maksulliset-ryhmällä muuttujan keskiarvo oli 0,87, joka käytännössä tarkoitti sitä, että 15 yrityksestä viidellä segmentointia ei ollut laisinkaan, seitsemällä oli eri segmenttejä eroteltu karkealla tasolla (esim. kuluttajista ikäryhmät tai kuluttajat ja organisaatiot erikseen) ja kolmella oli tehty edellistä tarkempaa segmentointia. Molemmat ryhmät mukaan lukien asiakkaiden segmentointi ei siis ole kartoitettujen yritysten joukossa kovin yleistä.

Onkin mielenkiintoinen kysymys, voisiko tarkempi segmentointi ja entistä räätälöidympien ratkaisujen tarjoaminen esimerkiksi erilaisille organisaatioille tai rajatuille käyttäjäryhmille olla yhdenlainen sininen meri jollekin innovatiiviselle toimialan yritykselle? Yrityksen näkökulmasta on tietysti houkutteleva ajatus nähdä kuka tahansa tietokoneen käyttäjä potentiaalisena asiakkaana, etenkin, kun tuotteen voi laittaa tarjolle verkkoon kaikkien saataville ilman, että kulut sanottavasti kasvavat. Samalla yritys kuitenkin asettaa itsensä myös alttiiksi kilpailulle, josta digitaalisen kielenoppimisen toimialakaan ei selvästi ole vapaa hakukoneilla tehdyissä hauissa esille nousseiden yritysten määrästä ja tarjonnan laajuudesta päätellen.

Yhtenä tärkeänä kilpailutekijänä nähtiin tässä tutkimuksessa myös se, tarjosiko yritys kielenoppimisohjelmastaan *mobiilille alustalle tarkoitettua vaihtoehtoa*. Godwin-Jonesin (2011) mukaan toimialan yrityksillä ei ole varaa jättää huomioimatta trendiä, jonka mukaan älypuhelimille ja tablet-tietokoneille suunnitellut kielenoppimisohjelmat ovat vahvasti kasvava markkina-alue. Esimerkiksi Applen ja Googlen sovelluskaupoista erilaisia kielenoppimiseen liittyviä älypuhelinsovelluksia löytyi syksyllä 2012 jo satoja (ks. Apple 2012; Google Play 2012). Maksulliset-ryhmän yrityksistä suurin osa (ka. 1,27) tarjosikin tutkimuksen tekohetkellä jonkinlaisen mobiilisovelluksen tai oli ainakin lanseeraamassa sellaista ja myös ilmaiseksi palvelunsa tarjoavista yrityksistä muutamat olivat kehittäneet ohjelmistaan keveitä mobiiliversioita (ka. 0,36). Ero ryhmien välisissä keskiarvoissa kertoo jälleen sen, että mobiilisovelluksen kehittäminen vaatii resursseja, joita ilmaiset-ryhmän yrityksiltä puuttuu.

Mobiilisovellusten kehittämisen suosiota maksullisia ohjelmia tarjoavien yritysten joukossa voi selittää sama tekijä, joka nousi esille edellä segmentoinnista puhuttaessa: sovellukset tarjoavat periaatteessa mahdollisuuden tavoittaa erittäin laaja potentiaalisten asiakkaiden markkina. Applen App Storen tai Google Playn ja Amazonin Android-sovelluskauppojen kaltaiset markkinapaikat tarjoavat valtavan käyttäjäkuntansa vuoksi niin houkuttelevia mahdollisuuksia tulonmuodostukseen, että monessa yrityksessä ehkä ajatellaan, että kannattaa ainakin kokeilla, lähtisikö oma tuote nousuun sovelluskaupan kautta. Toisaalta mobiilisovellusta saatetaan käyttää myös varsinaisen, monipuolisemman kielenoppimisohjelman tunnetuksi tekemisen välineenä, päätellen tarjolla olevien ilmaisten sovellusten suuresta määrästä.

Tässä tutkimuksessa ei ole selvitetty, kuinka suuri osa mobiilisovelluksen kehittäneistä yrityksistä tarjosi sitä edellä mainittujen sovelluskauppojen kautta ja kuinka moni pääasiallisesti omien kotisivujensa tai muiden markkinointikanavien kautta. Kuitenkin jo pelkästään edellä mainittujen tunnetuimpien sovelluskauppojen tarjonnan laajuudesta päätellen voidaan tehdä

varovainen johtopäätös, että myös tällä liiketoiminnan alueella kilpailua on tutkimuksen teko-
hetkellä jo runsaasti.

Seuraavana kilpailutekijänä kartoitettiin yritysten *kotisivujen visuaalista ulkoasua*. Muuttuja nostettiin vertailtujen tekijöiden joukkoon, koska samalla tavoin kuin tuotteen maksullisuus tai ilmaisuus tai yrityksen arvolupauksen vahvuus, kotisivujen ulkoasun merkitys voi olla ratkaiseva, kun mahdollinen asiakas tutustuu yrityksen tuotteisiin ensimmäistä kertaa. Kun yritysten markkinointi tapahtuu pääosin siellä missä ohjelmien käyttökin, eli internetissä, kotisivu toimii ikään kuin näyteikkunana koko tuotteelle. Ryhmien välisessä vertailussa olikin nähtävissä, että maksulliset-ryhmän yritykset (ka. 1,40) olivat panostaneet kotisivuihinsa ilmaisten ryhmää (ka. 0,86) enemmän ja niiden sivustoista jäi ammattimaisempi vaikutelma kuin ilmaissivustoista.

Oppimisen sosiaalisuus oli mitatuista kilpailutekijöistä viimeinen, jossa erot ryhmien välillä olivat selkeät. Maksulliset-ryhmän 15 yrityksestä seitsemän oppimiseratkaisu perustui selkeästi ajatukselle oppimisen sosiaalisesta luonteesta (ka. 1,00) kun ilmaiset-ryhmän 14 yrityksestä tällaisia yrityksiä oli 3 (ka. 0,50). Käytännössä palvelut tarjosivat esimerkiksi mahdollisuuden keskustella muiden käyttäjien tai kielenopettajien kanssa verkossa, ja usein koko palvelua markkinoitiin yrityksen kotisivuilla kielenoppimisyhteisönä. Lähtökohtaa tukee esimerkiksi Nielsonin (2011; ks. luku 3.3 tässä tutkimuksessa) tutkimus, jonka perusteella muiden ihmisten antama ulkopuolinen tuki on tärkeässä roolissa digitaalisia kielenoppimishohjelmia käytettäessä. Toisaalta Nielson kuitenkin toteaa, että kielenoppimishjelmat ovat parhaimmillaan, kun niitä käytetään muiden oppimismenetelmien tukena ja oppimiselle asetetut tavoitteet ovat selkeät ja mahdollisimman konkreettiset.

Tämän kilpailutekijän suhteen on edellisen perusteella vaikea tehdä johtopäätöksiä siitä kumpi vaihtoehto, oppimisen sosiaalisen luonteen korostaminen vai koneen ja ihmisen väliseen vuorovaikutukseen perustuva opiskelu, olisi yritysten liiketoimintamahdollisuuksien tai asiakkaiden kielenoppimisen kannalta parempi. Kyse on kahdesta erilaisesta tavoitteesta: sosiaalisia oppimismenetelmiä korostavat yritykset pyrkivät hyödyntämään palvelun käyttäjäpohjaa ja tarjoavat digitaalisten oppimistuotteidensa lisäksi alustan asiakkaiden keskinäiselle tai asiakkaiden ja kielenopettajien väliselle vuorovaikutukselle. Yksinopiskeluun perustuvia ohjelmia tarjoavat yritykset taas panostavat – tai ainakin niiden olisi syytä panostaa, mikäli haluat erottautua edukseen sosiaalisista palveluista – tuotteidensa kehittämiseen joillain tietyillä

kielenoppimisen osa-alueilla niin, että ne mahdollistavat esimerkiksi sanaston tai ääntämisen opetteluun tehokkaammin ja kohdennetummin kuin sosiaaliset oppimisen muodot.

Kahden viimeisen vertailussa olleen kilpailutekijän eli *tarjottavien kielten määrän* ja oppimistuotteen *pelimäisyyden* välillä sanottavia eroja ei kahden yritysryhmän välillä syntynyt. Tulos oli hieman yllättävä varsinkin ensimmäisen kohdan suhteen, koska muissa kilpailutekijöissä syntyneiden erojen perusteella olisi ollut oletettavaa, että myös tarjonnan laajuudessa maksulliset palvelut olisivat olleet selkeästi korkeammalla tasolla kuin ilmaiset.

Toisaalta on ehkä niin, että ilmaisten palvelujen ollessa yleiseltä tasoltaan maksullisia heikompi, niiden on helpompi ottaa tarjontaansa uusia kieliä. Esimerkiksi sekalaisten sanastoharjoitusten, joihin ei liity oppimisen seuranta tai laadukkaita ääni- ja kuvamateriaaleja, monistaminen eri kielille vaatii epäilemättä vähemmän kehitystyötä kuin monipuolisemmista osatekijöistä koostuvat ohjelmat. Niiden yritysten, joiden kieliohjelmat ovat monipuolisempia ja joilla uuden kielen sisällyttäminen tarjontaan vaatii paljon aikaa ja muita resursseja, on laskettava tarkasti kuinka paljon harvinaisempien kielten sisällyttämisestä valikoimaan voidaan hyötyä. Kuten tämän tutkimuksen johdannossa luvussa 1 esitellystä Ambient Insightin (2012) tekemästä tutkimuksesta voidaan päätellä, englanninkielen valta-asema digitaalisen kielenoppimisen toimialalla on ainakin toistaiseksi niin suuri, että sen markkinat (1,31 miljardia USA:n dollaria vuonna 2011) ovat itsessään suuremmat kuin kaikkien muiden kielten (arvion mukaan noin 780 miljoonaa USA:n dollaria vuonna 2011) yhteensä. Kun tästä markkinasta edelleen vähennetään muutamien maailman puhutuimpien kielten (ks. Tilastokeskus 2009), kuten espanjan, kiinan ja venäjän oletetut osuudet, ei pienimmille kielille jää jaettavaksi paljoakaan. Yksittäiselle yritykselle joihinkin tiettyihin vähemmän puhuttuihin kieliin erikoistuminen voi tietysti silti olla varteenotettava mahdollisuus, koska vähäisempää kysyntää seuraa luonnollisesti myös kevyempi kilpailu. Yleisemmällä tasolla on kuitenkin markkinatietojen valossa vaikea nähdä, miksi varsinkaan pienemmän ja hyvin rajatuilla resursseilla toimivan yrityksen kannattaisi tehdä mittavaa kehitystyötä kymmenien kielten valikoiman aikaansaamiseksi.

Kuten sanottua, myöskään viimeisen kartoitetun kilpailutekijän eli kieliohjelman pelillisyyden suhteen eroa ei maksulliset- ja ilmaiset-ryhmien välillä syntynyt. Muuttujaa kartoitettiin, koska pelimäisten ominaisuuksien ajatellaan alan toimijoiden keskuudessa tekevän oppimisesta mielekkäämpää, ja näin lisäävän opiskelijoiden motivaatiota ja halua käyttää kielenoppimishjelmaa. Käytännössä suurin osa molempien ryhmien yrityksistä olikin sisällyttänyt ohjel-

miinsa jonkinlaisia pelimäisiä elementtejä, kuten yksinkertaista pisteytystä. Selvästi pelimäisyyttä korostaneet yritykset painottivat kotisivuillaan tarjoamansa oppimistavan helppoutta ja hauskuutta ja pyrkivät tätä kautta motivoimaan asiakkaitaan ohjelman käyttöön.

Kilpailija-analyysin yhteenveto

Edellä esiteltyjen vertailujen avulla voidaan perustellusti vastata ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sekä sen alakysymykseen:

1. Millainen kilpailutilanne case-yrityksen kohdemarkkinoilla on yritysten strategisten profiilien perusteella?

- Onko toimialalta löydettävissä strategisen profiilinsa perusteella toisistaan eroavia yritysten ryhmiä?

Case-yrityksen suomen-, venäjän- ja espanjankielisillä kohdemarkkinoilla toimii internet-hakuihin perustuvan kartoituksen perusteella vähintään useita kymmeniä tai lähemmäs sata digitaalisen kielenoppimisen tuotteita tarjoavaa yritystä. Yritysten suuri määrä kertoo siitä, että vaikka kyseessä on suhteellisen nuori ja vakiintumaton toimiala, *sitä ei voida pitää kilpailusta vapaana sinisen meren markkinana. Sen sijaan kilpailu on tehnyt markkinasta jo selvästi ”punaisen” ja yritykset pyrkivät kasvattamaan markkinaosuuttaan niiden tarjonnasta päätellen pääosin samanlaisin kilpailukeinoin, panostuksen asteen vaihdellessa.*

Yksityiskohtaisen markkinatiedon puuttuessa ei voida tehdä perusteltuja johtopäätöksiä siitä, miten markkinat ovat jakautuneet yritysten kesken. Kuitenkin jo sen, että kohdemarkkinoiden suosituimmilla internet-hakukoneilla tehdyissä hauissa tulokset jakautuivat niinkin suurelle määrälle yrityksiä, voidaan katsoa kertovan karkealla tasolla siitä, etteivät mitkään yksittäiset toimijat hallitse suvereenisti markkinoita ja kilpailukentän muodostaa lähtökohdiltaan varsin heterogeeninen yritysten joukko. Aineistoon valikoituneiden yritysten joukossa on niin suurempia, vuosien toimintahistorian omaavia yrityksiä, pieniä voimakkaaseen kasvuun pyrkiviä startup-yrityksiä, kuin erilaisia yhteisöjäkin. Yritysten ulospäin antama vaikutelma toiminnastaan vaihtelee niin ikään täysin ammattimaisesta liiketoiminnasta harrastelijamaisempaan lähestymistapaan. Tuloksia voi tulkita siten, että *toimiala koetaan houkuttelevana, mutta syystä tai toisesta yritykset eivät ole vielä onnistuneet luomaan riittävästi kysyntää*, joka olisi mahdollistanut selvän irtioton muista kilpailijoista. Siten kilpailu on toimialalla voimakasta.

Yksittäisen strategiaansa pohtivan yrityksen kannalta tärkeäksi vedenjakajaksi muodostuu tulosten perusteella jakolinja ilmaisen ja maksullisen välillä. *Kohdemarkkinoilta on löydetty* vissä kaksi strategiselta profiililtaan selkeästi toisistaan poikkeavaa yritysten ryhmää, joista toinen tarjoaa digitaalisia kielenoppimishjelmistoja ilmaiseksi ja toinen maksua vastaan. Ryhmien väliset erot tulevat esille niiden strategisissa profiileissa suurimmassa osassa kilpailutekijöitä tarjonnan ollessa maksullisilla palveluilla kauttaaltaan korkeammalla tasolla kuin ilmaisilla. Maksullisia tuotteita tarjoavien yritysten näkökulmasta havainto on sinänsä positiivinen, mutta jättää auki epäilyksen siitä, onko ero ilmaisiin riittävän suuri. Voidaan ehkä ajatella, että kaksi erilaista yritysryhmää palvelevat eri asiakaskuntia, mutta maksullisia tuotteita tarjoavan yrityksen näkökulmasta on aina huolestuttavaa, jos markkinoilla on edes lähelle samaa tarkoitusta palvelevia ilmaisia vaihtoehtoja.

5.3 Asiakaskysely

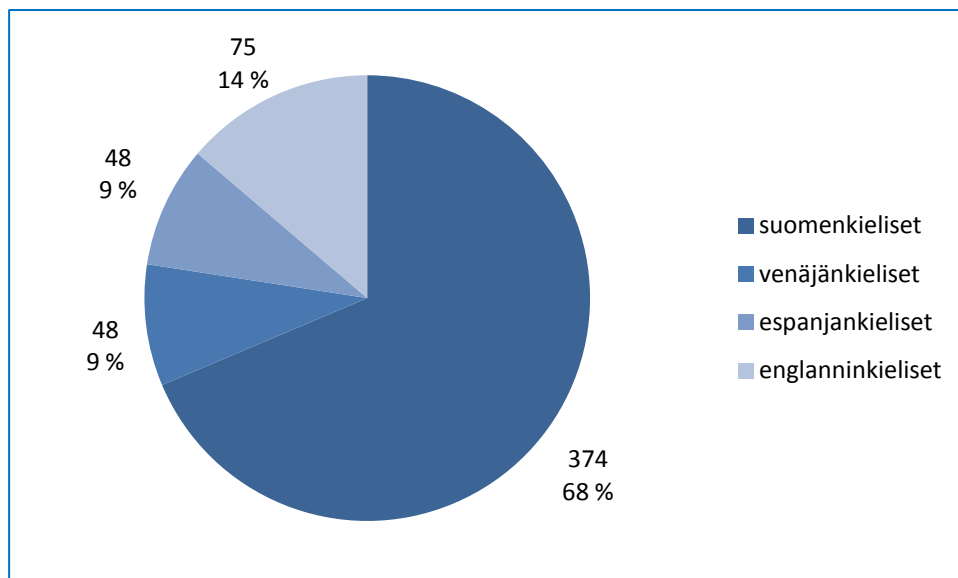
Asiakaskyselyn tavoitteena oli selvittää case-yrityksen strategian toimivuutta ja tulevaisuuden mahdollisia kehityssuuntia kilpailija-analyysin ja tarjontanäkökulman ohella myös kysynnän näkökulmasta. Tähän tavoitteeseen pyritään vastaamaan toisen tutkimuskysymyksen avulla:

2. Mitkä ovat asiakkaiden odotukset digitaalisia kielenoppimisohjelmia kohtaan ja vastaako case-yrityksen nykyinen tarjonta niihin?

Luvun aluksi esitellään vastaajien taustatiedot oleellisilta osin. Tämän jälkeen selvitetään ensin sitä, mitä tekijöitä vastaajat pitivät tärkeinä liittyen digitaalisen kielenoppimisohjelman valintaan ja käyttöön. Toiseksi haetaan vastauksia siihen, kuinka hyvin case-yrityksen nykyinen tarjonta vastasi asiakkaiden odotuksiin. Viimeiseksi etsitään kyselyn avointen kysymysten avulla uusia ideoita, joiden perusteella case-yrityksen strategiaa voitaisiin tulevaisuudessa kehittää entistä tehokkaammaksi.

Vastaajien taustatiedot

Kuten edellä luvussa 4.3 esitettiin, neljää eri kieliryhmää edustava kyselyaineisto koostui yhteensä 545 vastauksesta. Ryhmien välillä vastaajamäärät jakautuivat kuvion 7 mukaisesti.



KUVIO 7. Vastaajien jakautuminen kieliryhmittäin

Kuviossa eri kieliryhmien jakaantuminen aineistossa on esitetty sekä frekvensseinä että suhteellisina osuuksina. Selvä enemmistö eli 68 % vastaajista oli suomenkielisiä. Seuraavaksi

eniten eli 14 % oli englanninkielisiä vastaajia, jotka koostuivat Isossa-Britanniassa ja Irlannissa asuvista vastaajista, sekä globaalista englanninkielellä case-yrityksen ohjelmaa käyttävästä vastaajajoukosta. Venäjänkielisiä ja espanjankielisiä vastaajia (Chilessä ja Espanjassa asuvat vastaajat) oli saman verran – molempia 9 % koko aineistosta. Koska kaikissa kieliryhmissä oli vähintään useita kymmeniä vastaajia, mahdollistui aineiston analyysin osalta myös ryhmien välinen tilastollisten erojen etsiminen. Jatkossa eri kieliryhmiin viitataan luettavuuden helpottamiseksi termeillä suomalaiset, venäläiset, espanjalaiset ja englantilaiset, jolloin tarkoitetaan nimenomaan kyseisiä kieliryhmiä, ei kansalaisuuksia.

Sukupuolten välillä aineisto jakautui siten, että kaksi kolmasosaa vastaajista (66,6 %, N 363) oli naisia ja yksi kolmasosa (33,2 %, N 181) miehiä. Yksi vastaaja ei ollut merkinnyt lomakkeeseen sukupuoltaan. Eri kieliryhmien välillä vastaajat olivat jakautuneet sukupuolten suhteen samansuuntaisesti kuin koko aineistossa lukuun ottamatta venäläisiä, joiden joukossa naisten suhteellinen osuus oli muita kieliryhmiä selvästi suurempi (naisten osuus 83,3 % ja miesten 16,7 %).

Ikäjakauma vastaajilla oli laaja: nuorin vastaaja oli syntynyt vuonna 1999 ja vanhin vuonna 1935 eli iät vaihtelivat 14-vuotiaasta 78-vuotiaaseen. Syntymävuoden keskiarvo aineistossa oli 1967, jolloin keski-ikä oli 46 vuotta. Eri kieliryhmistä vastaajien keski-ikä oli suomalaisilla 48 vuotta, englantilaisilla 41 vuotta, venäläisillä 40 vuotta ja espanjalaisilla 39 vuotta.

Vastaajien nykyistä elämäntilannetta kartoitettiin monivalintakysymyksellä, jossa vaihtoehtoja oli viisi: työssä, työtön, yrittäjä, opiskelija sekä eläkeläinen. Tavoitteena oli kysymyksen avulla selvittää, onko case-yrityksen kielenoppimistuotteen kysyntä ollut suurempaa jonkin tietyn ryhmän, kuten opiskelijoiden tai eläkeläisten keskuudessa. Vastausten jakaantuminen eri kieliryhmien kesken ja koko aineistossa on esitetty taulukossa 7.

TAULUKKO 4. Vastaajien elämäntilannetilanne kieliryhmittäin ja koko aineistossa

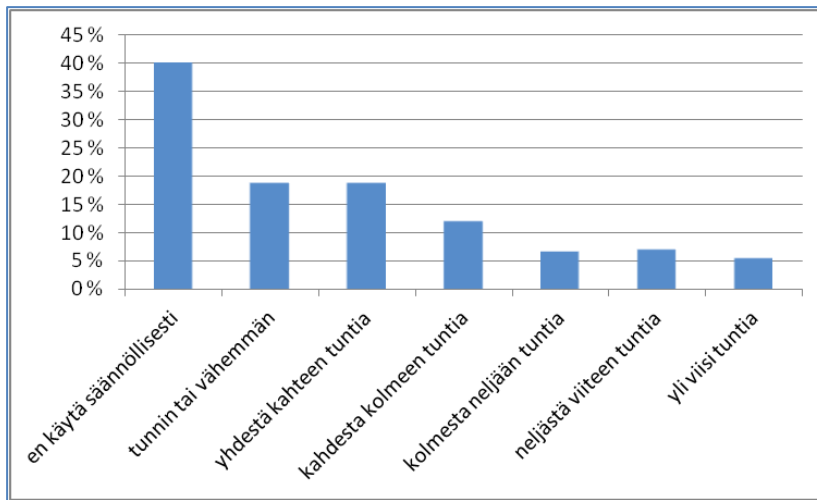
| | suomalaiset (N374) | venäläiset (N 48) | espanjalaiset (N 48) | englantilaiset (N 75) | koko aineisto (N 545) |
|--------------------|--------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>työssä</i> | 52,8 % | 76,6 % | 50,0 % | 45,3 % | 56,2 % |
| <i>työtön</i> | 5,9 % | 10,6 % | 12,5 % | 6,7 % | 8,9 % |
| <i>yrittäjä</i> | 5,9 % | 6,4 % | 12,5 % | 10,7 % | 8,9 % |
| <i>opiskelija</i> | 15,3 % | 6,4 % | 12,5 % | 16,0 % | 12,6 % |
| <i>eläkeläinen</i> | 20,1 % | - | 12,5 % | 21,3 % | 13,5 % |
| <i>yhteensä</i> | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % | 100,0 % |

Taulukossa huomio kiinnittyy lähinnä eläkeläisten suurehkoon osuuteen vastaajista suomalaisten ja englantilaisten osalta: molemmissa viidesosa vastaajista oli eläkeläisiä. Venäläisistä

sen sijaan eläkkeellä olleita vastaajia ei ollut laisinkaan ja myös opiskelijoiden osuus vastaajista oli pienempi kuin muissa kieliryhmissä. Koko aineistossa selkeä enemmistö eli 56,2 % vastaajista oli työssäkäyviä.

Demografiatietojen lisäksi vastaajilta kartoitettiin muutamien kysymysten avulla taustatietoja heidän suhteestaan case-yrityksen kielenoppimisohjelmaan ja opiskeltuihin kieliin. Tarkemmin kysyttiin, miten vastaajat olivat aloittaneet ohjelman käytön, kuinka paljon he sitä nykyisin käyttivät ja mitä kieltä tai kieliä he vastaushetkellä opiskelivat. Vastausten perusteella noin kaksi kolmasosaa vastaajista oli kuullut ensimmäisen kerran tuotteesta ja ostanut siihen käyttöoikeuden case-yrityksen kotisivuilta tai muualta internetistä. Noin 18 % vastaajista oli aloittanut käytön saatuaan siitä ilmaisen näyteversion ja reilu 10 % oli saanut ohjelman käyttöönsä oppilaitoksen kautta. Työpaikan kautta käyttöoikeuden oli saanut vajaa 3 % vastaajista, ja kirjakaupasta tuotteen aktivointikoodin oli ostanut 0,2 % vastaajista. Vastausten perusteella internet on näin ollut markkinointikanavana ylivoimaisesti tehokkain väylä. Suuri merkitys on lisäksi ollut sillä, että käyttäjä voi ennen ostopäätöstä kokeilla tuotetta ilmaisanäytteen avulla. Huomio tukee edellä kilpailija-analysissä tehtyä johtopäätöstä, jonka mukaan mahdollisuus kokeilla tuotetta ilmaiseksi on asiakkaille tärkeää ennen ostopäätöstä. Erottautumiskeinona sitä ei kuitenkaan voida pitää, koska suurin osa (12 yritystä 15:stä) kartoitetuista kilpailijoista tarjosi sivuillaan ilmaista näyteversiota ohjelmasta.

Vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan kuinka monta tuntia he keskimäärin käyttivät case-yrityksen kielenoppimisohjelmaa viikkotasolla (kuvio 7). Vastanneista 40 % ei käyttänyt tuotetta säännöllisesti laisinkaan ja vajaa viidennes kertoi opiskelevansa viikossa tunnin tai vähemmän. Niin ikään yhdestä kahteen tuntia viikossa opiskelleiden osuus oli vajaa viidennes eli 19 % kaikista vastaajista. Yli kaksi tuntia viikossa opiskelevien yhteenlaskettu osuus kaikista vastaajista oli näin ollen reilut 40 %. Vastaajajoukko koostui opiskeluaktiivisuuden perusteella täten varsin heterogeenisestä joukosta ja sen voidaan tältä osin uskoa kuvastavan hyvin perusjoukkoa eli case-yrityksen kaikkia rekisteröityneitä asiakkaita.



KUVIO 8. Vastaajien keskimääräinen opiskeluun käyttämä aika viikossa

Case-yrityksen tarjoamista kielivaihtoehtoista¹¹ selvästi suosituimpia olivat vastaajien keskuudessa englantia, jonka opiskeluun ohjelmaa käytti 53 % vastanneista sekä espanjaa, jota opiskeli hieman alle 24 % vastaajista. Suomea ohjelman avulla opiskeli noin 12 % vastaajista muiden kielten osuuksien vaihdeltua kuuden ja yhdeksän prosentin välillä.

Kieltenopiskelun syyt ja digitaalisen kielenoppimishjelman valintaperusteet

Vastaajien syitä opiskella uutta kieltä sekä digitaalisen kielenoppimishjelman valintaperusteita selvitettiin kahden kysymyspatteriston avulla, joista ensimmäinen sisälsi viisi ja toinen kymmenen muuttujaa sekä molemmat lisäksi ”muu, mikä” -vaihtoehdon. Molemmat patteristot koostuivat kuusiportaisista likert-asteikollisista kysymyksistä, joissa arvo 1 merkitsi ”ei lainkaan tärkeää” ja arvo 6 ”erittäin tärkeää”.

Ensimmäisessä kielenopiskelun syitä selvittäneessä patteristossa (kyselylomakkeen osio 2.1) muuttujina oli viisi vaihtoehtoa, jotka on esitelty vastauskeskiarvoineen eri kieliryhmittäin ja koko aineiston osalta taulukossa 5.

¹¹ Opiskeltavia kieliä tutkimuksen tekohetkellä oli tuotevalikoimassa kahdeksan: englantia, espanjaa, ranskaa, saksaa, japania, venäjää, ruotsia ja suomea.

TAULUKKO 5. Vastaajien syyt opiskella uutta kieltä

| | suomalaiset | venäläiset | espanjalaiset | englantilaiset | koko aineisto |
|---------------------------------------|-------------|------------|---------------|----------------|----------------------|
| <i>lomamatkailua varten</i> | 4,68 | 4,73 | 3,98 | 4,13 | 4,55 |
| <i>harrastuksiin liittyen</i> | 3,49 | 4,08 | 4,69 | 3,45 | 3,64 |
| <i>työtä varten</i> | 3,47 | 4,42 | 4,02 | 3,25 | 3,57 |
| <i>harrastan kielten opiskelua</i> | 3,04 | 3,38 | 4,31 | 3,21 | 3,20 |
| <i>liittyy oppilaitoksen kurssiin</i> | 1,77 | 2,54 | 2,71 | 1,97 | 1,95 |

Koko aineiston keskuudessa selkeästi tärkein opiskelun syy oli lomamatkailu. Parittaisen t-testin tulosten perusteella kyseisen muuttujan ($M = 4,55$, $SD = 1,436$) ero suhteessa lähimpään alemman keskiarvon saaneeseen ”harrastuksiin liittyen” -muuttujaan ($M = 3,64$, $SD = 1,713$), $t(540) = 10.895$, $p = 0.000$ (kaksisuuntainen) oli erittäin merkitsevä. Keskiarvojen välinen ero oli 0,911 ja vaihteluväli 95 % luottamusvälillä 0,747:stä 1,076:teen. Tulosten perusteella voidaan suuntaa-antavasti ajatella, että erityisesti lomamatkailuun liittyvän sanaston ja muun oppimateriaalin tarjoaminen olisi kysyntänäkökulmasta varsin perusteltua, joskin tuloksissa luonnollisesti painottuvat suurimman vastaajaryhmän eli suomalaisten antamat vastaukset. Tulkintaa tukee kuitenkin myös se, että kysyttäessä eri aihealueisiin liittyvien erikoisanastojen tärkeyttä case-yrityksen kielenoppimisohjelmassa (lomakkeen osio 6.1), vastaajat arvioivat selkeästi tärkeimmäksi juuri matkustukseen liittyvän sanaston, kun taas vähiten tärkeä syy oli opiskelun liittyminen oppilaitoksen kurssiin (ks. liite 7). Havainto on linjassa edellä tehdyn huomion kanssa, jonka mukaan vain noin 10 % vastaajista oli saanut case-yrityksen kielenoppimisohjelman käyttöönsä oppilaitoksen kautta, ja suurin osa vastaajista oli itse tuotteen käyttöoikeuden hankkineita kuluttaja-asiakkaita.

Eri kieliryhmien vastauskeskiarvojen vertailemiseksi muuttujittain tehdyn yksisuuntaisen varianssianalyysin tuloksissa mielenkiintoinen yksityiskohta oli ”työtä varten” -muuttujassa esille noussut tilastollisesti merkitsevä ero ryhmien välillä: $F(3, 637) = 4,864$. Post-hoc LSD-testin perusteella venäläisten vastauskeskiarvo ($M = 4,42$, $SD = 1,796$) oli erittäin merkitsevästi ($p = 0.001$) korkeampi kuin englantilaisten ($M = 3,15$, $SD = 2,138$) ja merkitsevästi ($p = 0.002$) korkeampi kuin suomalaisten ($M = 3,47$, $SD = 1,917$) keskiarvo. Tulos antaa viitteitä siitä, että venäläisten asiakkaiden keskuudessa kysyntä suoraan työhön liittyville oppisisällöille, tai työpaikan tarjoamille, digitaalisia kielenoppimisohjelmia hyödyntäville koulutuksille voisi olla muita kieliryhmiä suurempaa. Muiden muuttujien suhteen varianssianalyysia ei voinut suorittaa, koska ryhmien varianssien yhdensuuruutta testaavan Levenen testin vaatimukset

(sig > 0.05) eivät niiden osalta toteutuneet. ”Työtä varten” -muuttujassa Levenen testin tulos oli sen sijaan 0,054.

Avoimen ”muu, mikä” -vastausvaihtoehdon perusteella ei aineistosta noussut edellisten ohella mitään täsmällisiä tarpeita ja siinä esitetyt syyt opiskelulle olivat melko yleisluontoisia liittyen esimerkiksi muistin virkistämiseen ja aiemmin opitun kertaamiseen.

Toisessa patteristossa (lomakkeen osio 2.2) vastaajilta kysyttiin kuinka tärkeinä he pitivät kyselyssä esitettyjä eri tekijöitä valitessaan kielenoppimisohjelmaa. Kymmenen muuttujaa saivat kuusiportaisella asteikolla seuraavat keskiarvot:

TAULUKKO 6. Tärkeät tekijät kielenoppimisohjelman valinnassa

| | suomalaiset | venäläiset | espanjalaiset | englantilaiset | koko aineisto |
|--|-------------|------------|---------------|----------------|---------------|
| <i>palvelun edullinen hinta</i> | 4,93 | 5,27 | 5,49 | 5,31 | 5,06 |
| <i>aihealueiden monipuolisuus</i> | 4,94 | 5,46 | 5,31 | 5,05 | 5,03 |
| <i>sanaston laajuus</i> | 4,79 | 5,48 | 5,22 | 4,97 | 4,91 |
| <i>palvelun ilmaisuus</i> | 4,11 | 5,00 | 4,62 | 4,41 | 4,27 |
| <i>muiden käyttäjien kokemukset</i> | 3,66 | 3,96 | 4,42 | 3,40 | 3,71 |
| <i>ohjelman pelinomaisuus</i> | 2,85 | 4,48 | 4,71 | 3,67 | 3,26 |
| <i>opiskeltavien kielten määrä</i> | 2,79 | 3,46 | 3,89 | 2,87 | 2,95 |
| <i>mahdollisuus käyttää älypuhelimella</i> | 2,65 | 3,65 | 3,98 | 3,03 | 2,90 |
| <i>mahdollisuus keskustella muiden kanssa</i> | 2,09 | 3,00 | 3,53 | 2,83 | 2,40 |
| <i>mahdollisuus jakaa tuloksia sos. mediassa</i> | 1,66 | 1,90 | 2,29 | 1,69 | 1,74 |

Tulokset ovat mielenkiintoisia monessa suhteessa. Listan alkupään muuttujat ovat koko aineistossa johdonmukaisia edellä kilpailija-analyyseissä tehtyjen tulkintojen kanssa: neljästä tärkeimmäksi arvioidusta muuttujasta kaksi liittyy suoraan palvelun hintaan. Tämä tukee johtopäätöksiä siitä, että *hinnan merkitys on asiakkaille erittäin suuri ja digitaalisilta kielenoppimisohjelmilta odotetaan vähintään edullista hintaa tai jopa ilmaisuutta*. Hinta ei kuitenkaan selkeästi ole ainoa valintaperuste, vaan vastaajat arvostavat myös opiskeltavan kielen aihealueiden monipuolisuutta ja tarjolla olevan sanaston laajuutta. Parittaisen t-testin tulosten mukaan kolmanneksi korkeimman keskiarvon saaneen ”*sanaston laajuus*” -muuttujan (M = 4,91, SD = 1,152) ero suhteessa sen alapuolella olevaan ”*palvelun ilmaisuus*” -muuttujaan (M = 4,27, SD = 1,676), $t(540) = 7,976$, $p = 0,000$ (kaksisuuntainen) oli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Keskiarvojen välinen ero oli 0,643 ja sen vaihteluväli 95 % luottamusvälillä 0,485:stä 0,802:teen. Toisaalta korkeimman keskiarvon saaneen ”*palvelun edullinen hinta*” -muuttujan (M = 5,06, SD = 1,190) ero suhteessa muuttujaan ”*aihealueiden monipuolisuus*” (M = 5,03, SD = 1,061), $t(540) = 0,481$, $p = 0,631$ (kaksisuuntainen) ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Se, että vastaajat näin ollen näyttävät arvostavan enemmän palvelun sisällöllistä

laajuutta ja monipuolisuutta kuin sen ilmaisuutta, on toivoa herättävää maksullisia tuotteita tarjoaville yrityksille, jotka pystyvät todennäköisesti resurssiensa puolesta tarjoamaan opiskeleluun laajempia ja vaihtelevampia sisältöjä kuin ilmaispalvelut.

Myös kaksi muuta kohtaa, joissa keskiarvo on koko aineistossa ollut yli kolme, ovat odotettavissa olevia: muiden käyttäjien kokemuksia on helppoa etsiä erilaisilta verkkosivuilta ja foorumeilta ja pienellä vaivannäöllä valintaansa miettivä kielenopiskelija voi saada jostain tietystä tuotteesta jo melko kattavan kuvan. Samoin ”*ohjelman pelinomaisuus*” on muuttuja, jonka kilpailija-analyysin perusteella ”pitäisikin” olla jokseenkin tärkeä tekijä kielenoppimishjelmaa valittaessa erityisesti opiskelumotivaation näkökulmasta. Kyseisen muuttujan parittaisessa t-testissä saamien arvojen ($M = 3,26$, $SD = 1,650$) ero suhteessa lähimpään sen alapuolella olevaan ”*opiskeltavien kielten määrä*” -muuttujaan ($M = 2,95$, $SD = 1,568$), $t(540) = 3,559$, $p = 0.000$ (kaksisuuntainen) oli tilastollisesti erittäin merkitsevä keskiarvojen eron oltua 0,309, jossa 95 % luottamusvälillä vaihteluväli oli 0,138:sta 0,479:een.

Silmiinpistävää tuloksissa ovat neljä vastaajien vähiten tärkeinä pitämää muuttujaa, joihin toimialan yritykset kilpailija-analyysin perusteella kuitenkin selkeästi panostavat. Siinä missä ”*opiskeltavien kielten määrä*” -muuttujan matalaa keskiarvoa voitiin ehkä odottaa muutamien suurkielten valta-asema digitaalisen kielenoppimisen kentällä huomioon ottaen, ”*mahdollisuus käyttää ohjelmaa älypuhelimella*” -muuttujan vähäinen arvostus asiakkaiden keskuudessa yllättää. Kilpailija-analyysin perusteella etenkin *maksulliset*-ryhmän yrityksistä suuri osa tarjosi älypuhelinsovelluksen jo tutkimuksen tekohetkellä ja myös akateemisen tutkimuksen piirissä alueen arvioidaan olevan alan yrityksille tulevaisuudessa hyvin tärkeä (Godwin-Jones 2011). Tulosten perusteella vaikuttaakin siltä, että älypuhelinsovelluksia kehitetään toimialalla tällä hetkellä tarjonta-, eikä niinkään kysyntälähtöisesti. Luonnollisesti yrityksissä nyt tehtävä tuotekehitystyö älypuhelinrintamalla voi johtaa tulevaisuudessa innovaatioihin, joita kielenopiskelijat arvostavat enemmän, mutta tällä hetkellä yrityksen kasvusuunnitelmia ei tulosten valossa kannata laittaa ainakaan yksinomaan mobiilisovellusmarkkinoiden varaan. Älypuhelinsovelluksella voi kuitenkin olla myös varsinaisen ”päätuotteen” myyntiä edistävä vaikutus, mikäli se nousee suosituksi valtavan käyttäjäpotentiaalin omaavilla sovellusten kauppapaikoilla, kuten Google Play:ssa tai Applen App Storessa. Siksi kehitystyö saattaa olla perusteltua. Moni kilpailija-analyysissä mukana olleista yrityksistä (esim. Livemocha, Busuu, Babbel ja Lingq) tarjoaakin mobiilisovelluksensa ainakin osittain ilmaiseksi ja pyrkii näin kasvattamaan käyttäjäkuntaansa sekä myös mahdollisten maksavien asiakkaiden määrää.

Kaksi vähiten arvostettua muuttujaa; ”mahdollisuus keskustella muiden käyttäjien kanssa esim. chatissa” sekä ”mahdollisuus jakaa tuloksia sosiaalisessa mediassa” olivat jääneet kaikkien kieliryhmien tuloksissa viimeisiksi. Tässä vaikutusta on voinut olla sillä, että kaikki vastaajat olivat case-yrityksen asiakkaita, jonka kielenoppimisohjelma perustuu yksinopiskeluun, eikä oppimisen sosiaalisuuteen. Tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, ettei case-yrityksellä ole ainakaan tämän kyselyn perusteella syytä lähteä kehittämään palveluaan nykyisestä selkeästi sosiaalisen oppimisen suuntaan.

Eri kieliryhmien välillä tehdyn yksisuuntaisen varianssianalyysin perusteella tilastollisesti merkitseviä eroja oli syntynyt useissa kohdissa verrattaessa yksittäisiä kilpailutekijöitä toisiinsa. Erot olivat syntyneet etenkin suomalaisten ja espanjalaisten sekä suomalaisten ja venäläisten vastaajien välillä johdonmukaisesti niin päin, että espanjalaiset ja venäläiset olivat antaneet eri tekijöille korkeampia arvoja kuin suomalaiset. Koska kaikilla eri kieliryhmillä muuttujien keskinäinen järjestys oli kuitenkin pääpiirteissään sama, voidaan koko aineiston keskiarvojen katsoa kertovan todellisesta tilanteesta varsin luotettavasti.

Muut oppimistavat suhteessa digitaaliseen kielenoppimisohjelmaan

Vastaajilta tiedusteltiin lisäksi sitä, käyttivätkö he kielenopiskelussaan muita oppimistapoja case-yrityksen kielenoppimisohjelman ohella sekä kuinka tärkeinä he eri tapoja pitivät (lomakkeen osiot 4.2 ja 4.3). Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten asiakkaat ohjelmaa käyttävät ja minkälainen sen rooli kielenoppimisen kokonaisuudessa on. Annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus myös oman ”muu, mikä” -vaihtoehdon antamiseen. Osiot muodostuivat monivalintakysymyksistä sekä vaihtoehdoista, joihin vastattiin samanlaisella kuusiportaisella likert-asteikolla kuin edellisissä kohdissa. Tulokset on esitetty taulukossa 7, jossa ensimmäisissä sarakkeissa ovat eri kieliryhmien ja koko aineiston vastaus-ten keskiarvot oppimistavan koetun tärkeyden suhteen (1 = ”ei lainkaan tärkeää” ja 6 = ”erittäin tärkeää”). Viimeisessä sarakkeessa on esitetty tiettyä oppimistapaa omassa opiskelussaan vastaushetkellä käyttäneiden osuudet koko aineistossa.

TAULUKKO 7. Muiden oppimistapojen yhdistäminen case-yrityksen kielenoppimisohjelman käyttöön

| | Eri oppimistapojen koettu tärkeys | | | | | oppimistapaa käyttäneiden osuus koko aineistossa |
|---|-----------------------------------|------------|---------------|----------------|---------------|--|
| | suomalaiset | venäläiset | espanjalaiset | englantilaiset | koko aineisto | |
| <i>kohdekielisten ohjelmien katsominen tai kuuntelu</i> | 4,63 | 5,23 | 5,40 | 4,73 | 4,77 | 44 % |
| <i>kohdekielisten kirjojen tai lehtien lukeminen</i> | 4,34 | 5,15 | 5,32 | 4,56 | 4,52 | 32 % |
| <i>kielimatkaillu</i> | 4,00 | 4,92 | 5,15 | 4,28 | 4,22 | 14 % |
| <i>opettajajohtoinen ryhmäopiskelu/oppilaitoksen kurssi</i> | 3,27 | 3,88 | 4,81 | 3,79 | 3,52 | 26 % |
| <i>opiskelu sukulaisten tai ystävien avulla</i> | 2,87 | 3,75 | 3,94 | 3,55 | 3,13 | 12 % |
| <i>yksityisopettaja</i> | 2,52 | 3,98 | 4,51 | 3,11 | 2,90 | 2 % |

Vaihtoehtoista selkeästi tärkeimpinä pidettiin keskiarvojen perusteella kaikissa kieliryhmissä itsenäistä opiskelua kuvaavia vaihtoehtoja ”*kohdekielisten ohjelmien katsominen tai kuuntelu*”, ”*kohdekielisten kirjojen tai lehtien lukeminen*” sekä ”*kielimatkaillu*”. Parittaisen t-testin perusteella kolmanneksi korkeimman keskiarvonkin saaneen ”*kielimatkaillu*” -muuttujan ($M = 4,22$, $SD = 1,465$) ero suhteessa seuraavaksi korkeimpaan ”*opettajajohtoinen ryhmäopiskelu/oppilaitoksen kurssi*” -muuttuun ($M = 3,52$, $SD = 1,695$), $t(542) = 8,759$, $p = 0,000$ (kaksisuuntainen) oli tilastollisesti erittäin merkitsevä kun keskiarvojen ero oli 0,696 ja sen vaihteluväli 95 % luottamusvälillä 0,540:stä 0,852:een. Tästä voidaan päätellä, että case-yrityksen kielenoppimisohjelma koetaan käyttäjien keskuudessa pikemminkin ohjatun opiskelun vaihtoehtona kuin sen täydentäjänä. Johtopäätöstä tukee myös se, että avoimessa ”*muu, mikä*” -vastauksessa useampi vastaaja oli korostanut muun itseopiskelun merkitystä digitaalisilla kielenoppimisohjelmilla tapahtuvan opiskelun ohella. Toimialan yritysten näkökulmasta huomio tarkoittaa sitä, että oikein markkinoituna ja vakuuttavilla todisteilla opiskelun tuloksellisuudesta esittämällä mahdollisuuksia kasvulle ja käyttäjäkunnan laajentamiselle osittain perinteisten oppimistapojen kustannuksella pitäisi tulevaisuudessa olla, kuten alan markkinatutkimuskin ennustaa (Ambient Insight 2012; ks. tämän tutkimuksen johdantoluku).

Toisaalta tulos antaa viitteitä siitä, ettei digitaalisten kielenoppimisohjelmien järjestelmällinen käyttö perinteisen opetuksen tukimuotona ole vielä kovin yleistä, eikä vastaajilla näin ollen ole siitä välttämättä kokemusta. Vaikka opettajajohtoisen opiskelun yhdistämistä opiskeluun digitaalisella kielenoppimisohjelmalla ei pidetty vastaajien joukossa kovin tärkeänä, reilu neljäsosa eli 26 % heistä ilmoitti kuitenkin olevansa vastaushetkellä myös jonkin oppilaitoksen kielikurssilla. Oppilaitokset ovatkin kuluttajien ohella yksi asiakassegmentti, jolle osa toimialan yrityksistä tutkimuksen case-yritys mukaan lukien tarjontaansa pyrkivät kohdistamaan. Tällöin kielenoppimisohjelmaa ei pyritä tarjoamaan perinteisen opetuksen vaihtoehtona, vaan sitä tukevana ja sen yhteydessä käytettävänä oppimistapana.

Asiakkaiden tyytyväisyys case-yrityksen tuotteeseen

Asiakkaiden tyytyväisyyttä case-yrityksen kielenoppimisohjelmaan selvitettiin kysymyspatteristolla (lomakkeen osio 3.4), jossa vastaajat arvioivat tuotteeseen liittyvien väittämien paikansapitävyyttä kokemuksensa perusteella. Lisäksi taustatietoina selvitettiin, olivatko vastaajat aiemmin käyttäneet jotakin muuta digitaalista kielenoppimisohjelmaa case-yrityksen ohjelman lisäksi.

Kysymyspatteristo koostui yhteensä 14 väitteestä. Kysymyksiin vastattiin kuusiportaisella likert-asteikolla, jonka ääripäissä arvo 1 merkitsi ”täysin eri mieltä” ja arvo 6 ”täysin samaa mieltä”. Väitteet kartoittivat ohjelmiston ominaisuuksia, jonka lisäksi vastaajilta kysyttiin, kuinka todennäköisesti he aikovat jatkaa tilaustaan kurssin päättyessä ja pitivätkö he tuotteen hintaa edullisena. Muuttujien saamat keskiarvot vaihtelivat koko aineistossa välillä 3,17–5,10. Taulukossa 8 on esitetty keskiarvokseen yli 4,5 saaneet muuttujat sekä toisaalta alhaisimman keskiarvon saanut muuttuja, joka liiketoiminnan näkökulmasta on kuitenkin kriittinen. Kaikki muuttujat sisältävä taulukko keskiarvoineen on esitetty liitteessä 7.

TAULUKKO 8. Vastaajien näkemyksiä case-yrityksen kielenoppimisohjelmasta

| | suomalaiset | venäläiset | espanjalaiset | englantilaiset | koko aineisto |
|--|-------------|------------|---------------|----------------|---------------|
| <i>voin edetä omaan tahtiin</i> | 5,15 | 5,31 | 5,04 | 4,75 | 5,10 |
| <i>käyttö on helppoa</i> | 4,95 | 5,46 | 5,04 | 4,79 | 4,98 |
| <i>voin opiskella omassa rauhassa</i> | 5,08 | 5,19 | 4,74 | 4,52 | 4,98 |
| <i>on hyvä, että ohjelma antaa posit. pal.</i> | 4,73 | 4,96 | 4,81 | 4,47 | 4,72 |
| <i>palvelu on teknisesti luotettava</i> | 4,69 | 5,04 | 4,83 | 4,48 | 4,71 |
| <i>tapa, jolla ohjelma seuraa oppimistani, on luotettava</i> | 4,44 | 5,25 | 4,74 | 4,51 | 4,55 |
| . | . | . | . | . | . |
| . | . | . | . | . | . |
| . | . | . | . | . | . |
| <i>aion jatkaa tilausta, kun kurssi päättyy</i> | 3,09 | 3,69 | 4,02 | 2,71 | 3,17 |

Tuloksista voidaan nähdä edelleen trendi, joka yleisellä tasolla korostaa digitaalisten kielenoppimisohjelmien vahvuutta itseopiskelussa. Case-yrityksen kannalta hyvä uutinen on se, että *ohjelman käyttö koetaan helpoksi* ($M = 4,98$) ja *sitä pidetään teknisesti luotettavana* ($M = 4,71$). Nielsonin (2011; ks. luku 3.3 tässä tutkimuksessa) mukaan suurimpia haasteita digitaalisten kielenoppimisohjelmien käytön jatkamiselle ovat olleet hankaluudet ja haasteet teknologian kanssa, jolloin käytön koettu helppous ja luotettavuus voi olla asiakassuhteen jatkumisen kannalta oleellista.

Positiivisista arvioista huolimatta tuloksissa näkyy myös toimialan haasteellisuus. Vaikka tuotteeseen sinänsä ollaan tyytyväisiä, muuttuja ”*aion jatkaa tilaustani, kun meneillään oleva kurssi päättyy*”, sai keskiarvokseen kaikista muuttujista alhaisimman 3,17. Tässä näkyy kilpailija-analyysissäkin tehty johtopäätös siitä, että toimialalla kilpailua käydään paitsi hinnalla, myös kokonaan ilmaisten ja maksullisten tuotteiden välillä. Tämä asettaa maksullisia palveluja tarjoavat yritykset kilpailullisesti hankalaan tilanteeseen, koska osa asiakkaista voi kokea edullisenkin hinnan olevan liikaa. Muuttuja ”*hintaa on edullinen*”, olikin saanut vastaajilta suhteellisen korkean keskiarvon 4,22 (ks. liite 7), joten hintaa sinänsä, jos sen olemassaolo ylipäänsä hyväksytään, ei pidetä selvästi liian korkeana. Haasteena case-yrityksellä samoin kuin muilla maksullisia palveluja tarjoavilla yrityksillä on todistaa asiakkaille, että niiden tuotteiden taso on ilmaisia niin paljon parempi, että siitä kannattaa maksaa.

Eri kieliryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi yksisuuntaisessa varianssianalyysissä jälleen useammassakin kohdassa verrattaessa yhtä muuttujaa kerrallaan. Vastaajat olivat kuitenkin olleet suurimmaksi osaksi yhtä mieltä muuttujien keskinäisestä järjestyksestä sekä arvioiden ala- että yläpäässä ja näin ollen tilastolliset erot kertonevat enemmän erikielisten vastaajien tavasta käyttää likert-asteikkoa kuin varsinaisista eroista arvostuksissa. Aidosta eroista voi kuitenkin olla kyse kahden muuttujan kohdalla, jotka venäläiset olivat arvioineet muita ryhmiä korkeammalle tasolle. Näistä ensimmäinen oli muuttuja ”*tapa, jolla ohjelma seuraa oppimistani, on luotettava*” $F(3, 539) = 6.986, p = 0.000$. Post-hoc LSD-testin tulosten mukaan venäläisten vastaajien keskiarvo ($M = 5,25, SD = 1,082$) oli siinä erittäin merkitsevästi ($p = 0.000$) korkeampi kuin suomalaisten ($M = 4,44, SD = 1,175$) ja englantilaisten ($M = 4,51, SD = 1,309$) ($p = 0.001$) keskiarvot. Toinen muuttuja, jonka suhteen venäläiset poikkesivat muista vastaajista, oli kohta ”*asiakaspalvelu on hyvää*” (ks. kaikki muuttujat sisältävä taulukko 8 liitteessä 7) $F(3, 539) = 8,028, p = 0.000$. Post-hoc LSD-testin tulosten perusteella venäläisten keskiarvo ($M = 5,10, SD = 1,242$) oli tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p = 0.000$) korkeampi sekä suomalaisiin ($M = 4,14, SD = 1,287$) että englantilaisiin ($M = 4,07, SD = 1,417$) verrattuna ja merkitsevästi ($p = 0.003$) korkeampi myös espanjalaisiin ($M = 4,30, SD = 1,517$) verrattuna. Molemmat muuttujista kuvaavat sellaisia asioita, joihin case-yritys on aktiivisesti panostanut kehittämällä ohjelmaan entistä parempia oppimisen seurannan välineitä sekä pitämällä asiakkaita ajan tasalla lähestymällä heitä säännöllisesti esimerkiksi uudistuksista tiedottavilla uutiskirjeillä sekä julkaisemalla kielenoppimiseen liittyvää blogia.

Kuten edellä jo mainittiin, vastaajilta kysyttiin taustatietona lisäksi, oliko heillä aiempaa kokemusta jonkin toisen digitaalisen kielenoppimisohjelman käytöstä. 28 % vastaajista (N 153)

olikin käyttänyt myös jotain muuta ohjelmaa, joka antoi mahdollisuuden tehdä vertailua kahden kokemuksiltaan toisistaan poikkeavan käyttäjäryhmän välillä. Keskiarvojen perusteella tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi kolmesta muuttujasta, jotka on esitetty taulukossa 9.

TAULUKKO 9. Erot muita ohjelmia käyttäneiden ja ei-käyttäneiden välillä

| | kokemusta muista ohjelmista (N = 153) | ei aiempaa kokemusta (N = 389) | t-testin p-arvo |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| <i>sisältö on laaja</i> | 3,91 | 4,28 | 0.003 |
| <i>palvelu on teknisesti luotettava</i> | 4,49 | 4,79 | 0.018 |
| <i>käyttö on helppoa</i> | 4,78 | 5,05 | 0.030 |

Taulukosta voidaan nähdä, että tilastolliset erot muodostuivat riippumattomien otosten t-testissä johdonmukaisesti siten, että ne, jotka olivat käyttäneet aiemmin muita ohjelmia, olivat arvioissaan kriittisempiä kuin ne joilla aiempaa kokemusta ei ollut. Huomio kiinnittyy kolmesta kohdasta erityisesti ensimmäiseen, sisällön laajuutta koskevaan muuttujaan, jossa oli syntynyt tilastollisesti merkitsevä ero aiempaa kokemusta omanneiden ($M = 3,91$, $SD = 1,439$) ja ei aiempaa kokemusta omanneiden vastaajien ($M = 4,28$, $SD = 1,267$; $t(540) = -2,957$, $p = 0.003$, kaksisuuntainen) välillä. Tuloksen perusteella case-yrityksen tuote ei sisällön laajuudessa ole välttämättä edukseen kilpailijoihin nähden ja osa-alueen kehittämiseen kannattaa jatkossa panostaa. Kahdessa muussa kohdassa molempien ryhmien vastausten keskiarvot olivat niin korkealla tasolla, ettei tuloksista kannata vetää pitkälle meneviä johtopäätöksiä tilastollisesti merkitsevistä eroista huolimatta.

Odotukset suhteessa tyytyväisyyteen

Kahdessa viimeisessä toisiinsa liittyneessä osiossa (lomakkeen osiot 5.1 ja 5.2) selvitettiin edellisestä kysymyskokonaisuudesta saatujen tietojen täydentämiseksi sitä, miten tärkeinä vastaajat pitivät digitaalisen kielenoppimisohjelman eri ominaisuuksia ja laajemmin kielenoppimiseen liittyviä tekijöitä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että mitatut muuttujat olivat sellaisia, joilla todellisuudessa myös on merkitystä asiakkaille.

Patteristot sisälsivät yhteensä 20 väitteen muodossa ollutta muuttujaa, joista jokaista arvioitiin ensin sen suhteellisen tärkeyden suhteen ja sitten sen suhteen, kuinka hyvin kyseinen tekijä toteutui case-yrityksen tuotteessa. Arviointiasteikko oli edellisen patteriston tapaan kuusiporainen likert-asteikko, jonka lisäksi vastaajilla oli niin halutessaan mahdollisuus valita EOS (en osaa sanoa) -vaihtoehto. Muuttujat mittaristoon valittiin muutamaa käyttöliittymää koskevaa kysymystä lukuun ottamatta käyttäen hyväksi kielenoppimiseen liittyvää teoreettista tie-

toa oppimisen osa-alueista (Levy 2009, Stockwell 2007) ja oppimisstrategioista (Oxford 1990, 2003), joista on kerrottu enemmän tämän tutkimuksen luvussa 3.2.

Yleisesti voidaan todeta sekä vastaajien odotusten että koetun tyytyväisyyden olleen varsin korkealla tasolla muuttujakohtaisten keskiarvojen vaihdeltua koko aineistossa pääosin 3,5:n ja 5,5:n välillä. Odotusten suhteen arviot kallistuivat selkeästi mittariston yläpäähän jopa siinä määrin, että 20 muuttujasta 16 sai keskiarvokseen yli 5 (kaikki muuttujat sisältävä taulukko liitteessä 7). Näin ollen muuttujien väliset keskiarvoerot olivat varsin pieniä, eikä niiden kaikkien keskinäinen vertailu yksittäisinä tekijöinä ole tästä syystä havainnollista. Karkean kuvan vastaajien arvostuksista antaa kuitenkin jo taulukko 10, jossa on esitetty viiden tärkeimpänä pidetyn muuttujan lista keskiarvoineen sekä parittaisen t-testin tuloksina syntyneet tilastolliset erot odotusten ja koetun tyytyväisyyden välillä koko aineistossa muuttujittain:

TAULUKKO 10. Kielenoppimisohjelmille asetetut odotukset ja koettu tyytyväisyys

| | suomalaiset | | venäläiset | | espanjalaiset | | englantilaiset | | koko aineisto | | |
|--|-------------|---------|------------|---------|---------------|---------|----------------|---------|---------------|-------------|--------|
| | odotus | toteuma | odotus | toteuma | odotus | toteuma | odotus | toteuma | odotus | toteuma | p-arvo |
| <i>sanavaraston laajeneminen</i> | 5,64 | 5,12 | 5,68 | 5,28 | 5,53 | 5,31 | 5,70 | 5,52 | 5,64 | 5,20 | 0.000 |
| <i>kuullun ymmärtämisen kehittyminen</i> | 5,64 | 4,53 | 5,67 | 5,24 | 5,53 | 4,52 | 5,59 | 5,01 | 5,62 | 4,65 | 0.000 |
| <i>käytön helppous</i> | 5,52 | 5,33 | 5,33 | 5,66 | 5,49 | 5,42 | 5,51 | 5,25 | 5,50 | 5,35 | 0.002 |
| <i>ääntämisen kehittyminen</i> | 5,50 | 4,65 | 5,56 | 4,77 | 5,38 | 4,76 | 5,47 | 5,00 | 5,49 | 4,71 | 0.000 |
| <i>käytön aloittamisen helppous</i> | 5,48 | 5,33 | 5,31 | 5,61 | 5,31 | 5,33 | 5,48 | 5,21 | 5,46 | 5,34 | 0.021 |

Taulukon perusteella viiden tärkeimmäksi arvioidun muuttujan joukossa on kaksi käytön helppouteen liittyvää sekä kolme tuotteen sisällölliseen puoleen liittyvää muuttujaa. Tulos on case-yrityksen näkökulmasta siinä mielessä positiivinen, että edellä esiteltyjen tulosten mukaan sen tuotetta on vastaajien keskuudessa pidetty suhteellisen helppokäyttöisenä sekä teknisesti luotettavana ja näin yrityksen voidaan ajatella panostaneen näiltä osin tuotteen kehittämisessä oikeisiin asioihin. Samoin kolmesta muusta muuttujasta kaksi, ”*sanavaraston laajeneminen*” ja ”*ääntämisen kehittyminen*”, ovat kielenoppimisessa alueita, joihin case-yritys ohjelmallaan erityisesti keskittyy.

Kuten edellä on todettu, asiakkaiden odotukset olivat kuitenkin erittäin korkealla tasolla. Taulukon viidestä muuttujasta oli parittaisessa t-testissä koko aineiston tasolla tarkasteltaessa jo-
kaisuissa syntynyt tilastollisesti merkitsevä ero odotusten ja sen välillä, kuinka hyvin case-yrityksen tuotteen koettiin vastaavan odotuksiin. Tilastollisesti erittäin merkitseviä erot olivat kaikissa tuotteen sisältöön liittyvissä muuttujissa. Käytön helppoutta mitanneissa muuttujissa erot olivat pienemmät, mutta silti tilastollisesti merkitsevät.

Sama trendi jatkui läpi kaikkien 20 muuttujan ja itse asiassa ainoa kohta, jossa odotusten ja toteuman välillä ei parittaisessa t-testissä löytynyt minkäänlaista tilastollisesti merkitsevää eroa, oli muuttuja, jossa kysyttiin, kuinka tärkeitä vastaajalle olivat *kuvat oppimismateriaalis-* *sa*. Siinä odotusten ($M = 4,78$, $SD = 1,258$) ja toteuman ($M = 4,76$, $SD = 1,309$), $t(466) = 0,300$, $p = 0.764$ (kaksisuuntainen) keskiarvojen ero oli vain 0,017 ja 99 % luottamusvälin vaihtelu -0,130:sta 0,165:teen. Case-yrityksen tuotteen perustuessa pitkälti juuri kuvien hyväksikäyttöön muistijäljen synnyttämisessä, tulos onkin uskottava.

Suuressa aineistossa tilastollisesti merkitseviä eroja syntyy kuusiportaisella asteikolla jo hyvin pienten keskiarvoerojen perusteella ja olisi väärä johtopäätös todeta, että asiakkaat olivat kauttaaltaan tyytymättömiä case-yrityksen kielenoppimisohjelmaan. Siitä kertoo selkeästi se, että siinä missä odotusten kaikkien muuttujien keskiarvo oli 5,18, oli se toteumamuuttujillakin 4,59 eli ei missään tapauksessa heikko. Edelleen, mikäli odotusten ja toteuman välillä ei olisi havaittu minkäänlaisia eroja, tai ne olisivat olleet hyvin epäjohdonmukaisia, olisi ollut syytä epäillä kyselylomakkeen ja käytetyn mittarin toimivuutta ja luotettavuutta.

Tulosten tiivistämiseksi sekä eri kieliryhmien välisten erojen tarkastelun helpottamiseksi tehtiin 20 muuttujalle pääkomponenttianalyysi. Jotta analyysi voidaan suorittaa ja sen tuloksia tulkita luotettavasti, on testin tekemisen perusoletusten oltava kunnossa. Näistä oletuksista ja niiden toteutumisesta tässä tutkimuksessa on jo keskusteltu tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä esitelleessä luvussa 4.3, ja ne käydään tässä siksi läpi vain lyhyesti. Aineiston kokoon liittyvien perusoletusten täyttymisen lisäksi korrelaatiomatriisi osoitti useiden korrelaatioarvojen olevan yli vaaditun 0,3:n. Perusoletusten täyttymisen lisäksi korrelaatiomatriisin kuntoisuus varmistettiin siihen liittyvien testisuureiden KMO:n (oltava yli 0.6) ja Bartlettin sväärisyystestin (p-arvo oltava alle 0.001) avulla. Kun kyseiset arvot olivat sallittujen rajojen sisällä (KMO = 0.906 ja Bartlettin sväärisyystestin p-arvo = 0.000), voitiin analyysi suorittaa. Pääkomponenttianalyysi paljasti viisi pääkomponenttia, jotka ylittivät eigenvalue-arvon 1 ja ne selittivät 38,9%, 10,3%, 7,3%, 5,7 % ja 5,2% varianssista. Erästä pääkomponenttia selittäneiden muuttujien moniselitteisyyden vuoksi päätettiin tehdä uusi analyysi valitsemalla pääkomponenttien määräksi kuusi. Näin syntyneen kuuden pääkomponentin kumulatiivinen selitysaste oli 71,2 % kun kuudes komponentti selitti 3,9% varianssista. Pääkomponenttien tulkintaa tuettiin käyttämällä Varimax-rotatiota, joka tuottaa jokaiseen pääkomponenttiin joitain vahvoja latauksia ja helpottaa näin tulosten tulkintaa (Nummenmaa et al. 1997, 245). Pääkomponentit nimettiin mahdollisimman kuvaaviksi sen perusteella, mitkä muuttujat niiden sisällä olivat saaneet suurimmat lataukset. Pääkomponentit sekä niitä selittävät muuttu-

jat latauksineen on esitetty taulukossa 11. Kaikki muuttujat sisältävä rotatoitu komponenttimatriisi on lisäksi esitetty liitteessä 6.

TAULUKKO 11. Kielenoppimisohjelman tärkeitä osa-alueita selittävät pääkomponentit

| 1. Käyttöliittymän selkeys ja käytön helppous | 2. Kommunikointitaitojen kehittyminen | 3. Luku- ja kirjoitustaidon sekä kieliopin kehittyminen | 4. Kuvat ja malliäänet oppimateriaalissa | 5. Oppimateriaalin muokattavuus | 6. Kohdealueen kulttuuri ja sosiaalisuus oppimisessa |
|---|--|---|---|--|---|
| <i>käyttöliittymän selkeys (0,857)</i> | <i>keskustelutaidon kehittyminen (0,833)</i> | <i>kieliopin oppiminen (0,815)</i> | <i>kuvat oppimateriaalissa (0,813)</i> | <i>mahdollisuus lisätä ja muokata omaa oppimateriaalia (0,852)</i> | <i>kohdealueen kulttuuriin tutustuminen (0,826)</i> |
| <i>käytön helppous (0,825)</i> | <i>kuullun ymmärtämisen kehittyminen (0,797)</i> | <i>lukemisen kehittyminen (0,739)</i> | <i>malliäänet oppimateriaalissa (0,662)</i> | <i>mahdollisuus valita opiskeltavat aiheet (0,705)</i> | <i>mahdollisuus oppia muilta ohjelman käyttäjiltä (0,731)</i> |
| <i>käytön aloittamisen helppous (0,803)</i> | <i>ääntämisen kehittyminen (0,765)</i> | <i>kirjoittamisen kehittyminen (0,708)</i> | | | |

Pääkomponenttien mukaisesti muodostettiin edelleen suurimmat lataukset saaneiden muuttujien (taulukossa listattuna kunkin pääkomponentin nimen alla) perusteella uudet summamuuttujat. Näin vertailuja päästiin tekemään 20 sijasta kuudella muuttujalla, jotka asettuivat summamuuttujakeskiarvoiltaan taulukossa 12 esitettyyn tärkeysjärjestykseen. Taulukon viimeisessä sarakkeessa oikealla on lisäksi esitetty parittaisen t-testin tuloksena saadut p-arvot, jotka kuvaavat muuttujittain odotusten ja toteuman keskiarvojen välisten tilastollisten erojen merkitsevyyttä.

TAULUKKO 12. Summamuuttujakeskiarvot koko aineistossa

| | koko aineisto | | |
|---|---------------|-------------|--------|
| | odotus | toteuma | p-arvo |
| <i>kommunikointitaitojen kehittyminen</i> | 5,51 | 4,31 | 0.000 |
| <i>käyttöliittymän selkeys ja käytön helppous</i> | 5,47 | 5,32 | 0.001 |
| <i>luku- ja kirjoitustaidon sekä kieliopin kehittyminen</i> | 5,18 | 4,28 | 0.000 |
| <i>kuvat ja malliäänet oppimateriaalissa</i> | 5,10 | 4,94 | 0.001 |
| <i>oppimateriaalin muokattavuus</i> | 5,00 | 4,31 | 0.000 |
| <i>kohdealueen kulttuuri ja sosiaalisuus oppimisessa</i> | 4,02 | 3,01 | 0.000 |

Summamuuttujakeskiarvojen vertailun tulokset olivat monin paikoin johdonmukaisia edellä esitettyjen muuttujakohtaisten vertailujen kanssa ja vahvistavat niiden perusteella tehtyjä tulintoja. Kaikkien vastaajien keskuudessa tärkeimpinä osa-alueina pidettiin kommunikointitai-

tojen kehittymistä ja ohjelman käytön helppoutta, kun taas kohdealueen kulttuurin ja oppimisen sosiaalisuuden korostamista ei pidetty yhtä tärkeänä. Parittaisessa t-testissä tilastollisesti erittäin merkitseviä eroja löytyi odotusten ja toteuman välillä kaikissa summamuuttujissa, kuten oli myös muuttujakohtaisissa vertailuissa. Tämä vahvistaa tulkintaa, jonka mukaan koko aineistossa asiakkaat olivat arvioineet case-yrityksen tuotteen jäävän hieman jälkeen odotuksista kaikilla mitatuilla osa-alueilla. Case-yrityksen näkökulmasta huomio kiinnittyy ”*kommunikointitaitojen kehittyminen*” ja ”*luku- ja kirjoitustaidon ja kieliopin kehittyminen*” -muuttujiin. Niissä olevat selvät erot odotusten ja toteuman keskiarvojen välillä osoittavat, että vastaajat asettavat suuria odotuksia myös keskustelutaidon ja kieliopin kehittymiselle, jotka eivät ole case-yrityksen tuotteen ydinalueita.

Koko aineiston vastausten lisäksi eri kieliryhmien sisällä muuttujittain tehdyt parittaiset t-testit osoittautuivat mielenkiintoisiksi. Englantilaisilla, venäläisillä ja espanjalaisilla tilastollisesti merkitsevää eroa odotusten ja toteuman välillä ei ollut syntynyt kahdessa summamuuttujassa. Nämä olivat ”*käyttöliittymän selkeys ja käytön helppous*” sekä ”*kuvat ja malliäänet oppimateriaalissa*”. Molemmissa muuttujissa kaksisuuntaiset p-arvot odotusten ja toteuman välisessä vertailussa olivat kaikilla kolmella kieliryhmällä suuremmat kuin 0.05. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kyseisten kieliryhmien vastaajat olivat arvioineet case-yrityksen tuotteen vastaavan täysin odotuksiaan näillä osa-alueilla. Tulos tukee aiemmin tehtyä johtopäätöstä, jonka mukaan käytön helppous ja selkeys on case-yritykselle vahva osa-alue, jota myös asiakkaat arvostavat. Kuvat ja malliäänet oppimateriaalissa ovat niin ikään case-yrityksen tuotteen ydintä ja tämän ovat myös asiakkaat näillä kohdemarkkinoilla tulosten perusteella huomanneet. Yksittäisten muuttujien vertailun perusteella niitä ei kuitenkaan pidetä yhtä tärkeinä ominaisuuksina kuin esimerkiksi sisällön laajuutta tai juuri käytön helppoutta ja näin yksinomaan niiden avulla kilpailijoista erottautuminen on vaikeaa.

Kielenoppimisohjelman kehittämiskohteet ja potentiaaliset käyttäjäryhmät

Edellä esitettyjen määrällisesti analysoitujen aineistojen lisäksi kyselylomakkeen lopussa oli muutama avoin kysymys, joita käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Kysymysten avulla vastaajia kannustettiin tuomaan esille uusia ideoita liittyen siihen, millainen tulevaisuuden digitaalinen kielenoppimisohjelma voisi parhaimmillaan olla (lomakkeen kysymys 6.2) sekä mitkä käyttäjäryhmät voisivat hyötyä case-yrityksen tuotteesta eniten (kysymys 6.3). Tavoitteena oli näin käyttää ohjelman tuntevien ihmisten kokemuksia hyödyksi etsittäes-

sä uusia suuntia, joiden perusteella case-yrityksen tarjontaa ja strategian painopistealueita voitaisiin jatkossa kehittää. Lisäksi avointen kysymysten avulla vastaajille jätettiin vielä mahdollisuus tuoda esille näkökulmia, jotka lomakkeen muista kysymyksistä puuttuivat.

Avoimiin kysymyksiin oli vastattu varsin aktiivisesti ja koko aineistosta (N 545) noin 350 vastaajaa oli vastannut jotain kumpaankin kohtaan. Vastauksista saatavan informaation tiivistämiseksi aineistoa käsiteltiin molempien kysymysten osalta erikseen lukemalla kaikki vastaukset ensin huolellisesti läpi sekä etsimällä sen jälkeen vastauksissa toistuneita teemoja. Laadullista sisällönanalyysia tehtäessä on määriteltävä käytettävä analyysiyksikkö, kuten sana, lauseen osa, kokonainen lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 112), joita teemoittelemalla aineistoa voidaan käsitellä johdonmukaisesti. Kun avointen kysymysten aineisto koostui suurimmaksi osaksi yhden tai kahden lauseen mittaisista vastauksista, oli analyysiyksiköksi luontevaa valita tässä tapauksessa lause. Ensimmäisen kysymyksen ”Mitä toivoisit tulevaisuudessa digitaaliselta kielenoppimisohjelmalta”, analyysissa esille nousseet teemat tarkennuksineen on esitetty taulukossa 13.

TAULUKKO 13. Vastaajien toiveet digitaaliselta kielenoppimisohjelmalta tulevaisuudessa

| Helppokäyttöisyys ja selkeys (36 vastausta) | Laajempi tarjonta (32 vastausta) | Hinta (12 vastausta) | Mahdollisuus käyttää mobiililaitteella (14 vastausta) | Vaikeustasot (13 vastausta) | Kielioppi (25 vastausta) | Vuorovaikutteisuus (19 vastausta) |
|--|-------------------------------------|---|--|---|-----------------------------------|---|
| aloittamisen helppous | enemmän eri aihealueiden sanastoja | edullisuus | laiteriippumattomuus | vaikeustasojen selkeyttäminen ja valinnanmahdollisuus | lauseiden muodostamisharjoituksia | keskustelumahdollisuus muiden käyttäjien kanssa |
| selkeä käyttöliittymä | laajemmat sanastot | aktiivisten opiskelijoiden palkitseminen alennuksilla | käyttö ilman näppäimistöä | tasokokeet | ohjeistetut kielioppiharjoitukset | kannustaminen ohjelman jatkuvaan käyttämiseen |

Ohjelman helppokäyttöisyyteen ja selkeyteen, tarjonnan sisällölliseen laajuuteen sekä hintaan liittyvät toiveet tukevat edellä määrällisen aineiston analyysin yhteydessä esitettyjä johtopäätöksiä. Tutkimuksen taustakirjallisuuden (Godwin-Jones 2011; ks. luku 3.1 tässä tutkimuksessa) sekä case-yrityksen kilpailijoiden tarjonnan perusteella voidaan myös olettaa, että osa asiakkaista toivoo ohjelmia voitavan käyttää mobiililaitteilla, vaikka niiden merkitystä ei koko aineistossa pidettykään kovin suurena (ks. taulukko 6). Uutta ajateltavaa sen sijaan antavat kolme jäljelle jäävää teemaa. Niistä vaikeustasojen ja erilaisten tasokokeiden toivominen kertoo joidenkin vastaajien halusta päästä itse vaikuttamaan oppimisrytmiinsä sekä toisaalta tarpeesta mitata omaa osaamistaan. Nämä tarpeet liittyvät Oxfordin (1990, 2003; ks. luku 3.2 tässä tutkimuksessa) mukaan metakognitiivisiin oppimisstrategioihin, joilla viitataan opiskelijan keinoihin hallita omaa oppimisprosessiaan. Mikäli digitaalinen kielenoppimisohjelma tu-

kee tätä prosessia opiskelijalle mielekkäällä tavalla, hänen voidaan ehkä olettaa jatkavan ohjelman käyttöä todennäköisemmin kuin silloin, jos näin ei tapahdu.

Kielioppi, jota pidetään yhtenä kielenoppimisen tärkeistä osa-alueista (Levy 2009, Stockwell 2007; ks. luku 3.2 tässä tutkimuksessa) samoin kuin vuorovaikutteisuus, jolla tässä viitataan sosiaaliin oppimisstrategioihin (Oxford 1990, 2003; ks. luku 3.2 tässä tutkimuksessa), ovat selkeästi kielenoppimisen puolia, joihin case-yrityksen tuote ei nykyisin perustu sen painopisteen ollessa opiskelijan ja tietokoneen välisessä vuorovaikutuksessa ja sanaston, ääntämisen ja oikeinkirjoituksen sekä lyhyiden fraasien oppimisessa ja niiden muistiin painamisessa eli oppimisstrategioista puhuttaessa muististrategioiden käytössä (Oxford 1990, 2003; ks. luku 3.2 tässä tutkimuksessa). Case-yrityksen onkin jatkossa tehtävä selkeä päätös sen suhteen, pyrkiikö se edelleen kasvattamaan markkinoitaan kohdennettuna kielenoppimisen osaratkaisuna vai laajentaako se tarjontaansa asiakkaiden toiveesta suuntiin, jotka eivät ole sen nykyisiä vahvuusalueita.

Avoimista kysymyksistä toisessa vastaajilta kysyttiin ”*Minkälaisten käyttäjäryhmien tai organisaatioiden uskoisit hyötyvän eniten case-yrityksen tuotteesta ja miksi?*”. Kysymyksellä haettiin mahdollisia uusia asiakasryhmiä tai kohdemarkkinoita, jotka nykyisin ovat alipalveltuja ja joille digitaalisia kielenoppimispalveluja kannattaisi erityisesti kohdistaa. Taustalla oli ajatus siitä, että vaikka nykyisten asiakkaiden ei yleensä katsota osaavan antaa suoria ehdotuksia siitä, miten yritys pääsisi siniselle merelle (Kim & Mauborgne 2005b, 112), laajasta vastaajajoukosta voi kuitenkin löytyä ideoita, joita edelleen jalostamalla case-yrityksen nykyistä strategiaa voidaan kehittää eteenpäin.

Aineiston teemoittelussa vastauksia yhdistäväksi tekijäksi tai eräänlaiseksi pääteemaksi nousi se, että case-yrityksen tuotteen katsottiin soveltuvan hyvin itsenäiseen opiskeluun. Tämän pääteeman alla vastaukset jakautuivat taulukon 14 mukaisesti kahteen osa-alueeseen: käyttäjäryhmiin ja käyttötarkoitukseen sekä niiden alla edelleen viiteen alateemaan.

TAULUKKO 14. Case-yrityksen kielenoppimisohjelman potentiaaliset käyttäjät

| Itsenäiseen opiskeluun motivoituneet | | | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|-----------------------------|
| Käyttäjäryhmät | | | Käyttötarkoitus | |
| Ikääntyneet (32 vastausta) | Opiskelijat (21 vastausta) | Aloittelijat (14 vastausta) | Vapaa-ajan matkailu (16 vastausta) | Työkäyttö (28 vastausta) |

Mikään esiinnousseista teemoista ei ollut tutkimuksen taustateorioiden ja asiakaskyselyn edellä esiteltyjen tulosten valossa täysin yllättävä. Käyttäjäryhmistä ikääntyneiden esiinnousu yhtenä potentiaalisena asiakasryhmänä selittynee osittain sillä, että eläkeläisten osuus vastaajista oli suhteellisen suuri (ks. taulukko 7) ja heistä moni oli ilmeisesti valmis suosittelemaan ohjelmaa myös muille ikäisilleen. Myös opiskelijoiden katsottiin voivan hyötyä ohjelmasta muun oppilaitoksessa tapahtuvan opiskelun rinnalla erityisesti sanavaraston kasvattamisessa. Aloittelijoille ohjelman taas katsottiin soveltuvan hyvin esimerkiksi silloin, kun opiskelija ei halua tai ehdi osallistua ryhmäopiskeluun tai kun kyseessä on maahanmuuttaja, jonka kotoutumisen kannalta uuden kielen sanaston nopea kartuttaminen on tärkeää. Barcroftin (2004; ks. luku 3.2 tässä tutkimuksessa) mukaan juuri kieliopintojensa alkupuolella olevat opiskelijat hyötyvät eniten uusien sanojen opiskelusta ja näin ollen case-yrityksen tuotteen markkinointi erityisesti vasta-alkajille on perusteltua.

Mahdollisia ohjelman käyttötarkoituksia pohtiessaan vastaajat toivat esille erityisesti lomamatkailuun sekä työhön liittyvät kieliopinnot. Lomamatkailu olikin aiemmin tässä tutkimuksessa esiteltyjen tulosten (ks. taulukko 8) mukaan vastaajien tärkein syy opiskella kieltä digitaalisen kielenoppimishjelman avulla, joten sen suhteen vastaukset olivat odotettavissa olevia. Työn takia opiskelua ei sen sijaan aiemmissa tuloksissa nähty yhtä tärkeänä tekijänä kuin lomamatkailua, mutta siitä huolimatta avoimissa vastauksissa moni vastaaja oli katsonut, että case-yrityksen ohjelma voi palvella hyvin eri ammattiryhmiä tarjoamalla niille erikseen räätälöityjä kursseja työssä käytettävän kielen ja sanaston opiskeluun.

Asiakaskyselyn yhteenveto

Kokonaisuutena avoimista kysymyksistä saadun aineiston analyysi vahvisti tutkimuksen teoriataustan oletuksia sekä edellä esitellyn määrällisin menetelmin analysoidun kyselyaineiston tuloksia. Vaikka avoimista vastauksista ei löytynyt valmiita ideoita sinisen meren strategian luomista ajatellen, saadaan määrällisen aineiston ja avointen kysymysten tulokset yhdistämällä varsin kattava kuva sekä asiakkaiden arvostamista että vähemmän arvokkaana pitämistä tekijöistä, samoin kuin ohjelman nykyisestä käyttäjäkunnasta ja mahdollisista uusista käyttäjäryhmistä. Näitä tietoja voidaan käyttää edelleen hyväksi pohdittaessa case-yrityksen strategian mahdollisia kehittämissuuntia tulevaisuudessa.

Asiakaskyselyn tulosten perusteella voidaan vastata toiseen tutkimuskysymykseen:

2. Mitkä ovat asiakkaiden odotukset digitaalisia kielenoppimisohjelmia kohtaan ja vastaako case-yrityksen nykyinen tarjonta niihin?

Lähtien liikkeelle vastaajien syistä opiskella uutta kieltä, selkeästi tärkeimmät syyt olivat lomamatkailu ja matkustaminen yleensä, joihin liittyvää oppimateriaalia kielenoppimisohjelmilta myös toivottiin.

Digitaalisten kielenoppimisohjelmien valintaperusteita kysyttäessä selvisi, että *hinnan merkitys valintaa tehtäessä on erittäin suuri ja ohjelmilta odotetaan vähintään edullista hintaa tai jopa ilmaisuutta*. Maksullisia tuotteita tarjoavien yritysten näkökulmasta toivoa herättävää oli kuitenkin se, että *vaikka edullinen hinta koettiin tärkeimmäksi yksittäiseksi valintaa ohjaavaksi tekijäksi, ohittivat sisällön laajuuteen ja monipuolisuuteen liittyvät tekijät tärkeydessä tuotteen ilmaisuuden* (ks. taulukko 6). Vähiten merkityksellisinä pidettiin koko aineistossa sosiaaliin oppimisstrategioihin (ks. Oxford 1990, 2003; ks. luku 3.2 tässä tutkimuksessa) liittyviä tuotteen ominaisuuksia, kuten mahdollisuutta keskustella muiden käyttäjien kanssa chat-palvelussa.

Suhteessa muihin kielenoppimistapoihin vastaajat kokivat case-yrityksen ohjelmiston pikemminkin ohjatun muodollisen opiskelun vaihtoehdoksi kuin sen täydentäjäksi. Havainto tukee Ambient Insightin (2011; ks. johdanto tässä tutkimuksessa) tekemän markkinatutkimuksen ennustetta, jonka mukaan digitaalisen kielenoppimisen toimiala tulee lähivuosina kasvamaan osittain perinteisten opetusmuotojen kustannuksella. Toisaalta sen voidaan katsoa kertovan myös siitä, etteivät digitaaliset kielenoppimisohjelmat ole vielä laajassa oppilaitoskäytössä, eivätkä ihmiset siksikään yhdistä niitä mielessään perinteisiin oppimistapoihin. Parhaiksi tavoin täydentää kielenoppimisohjelmalla tapahtuvaa opiskelua koettiin kohdekielisten ohjelmien katsominen tai kuuntelu, kirjojen ja lehtien lukeminen opiskeltavalla kielellä sekä kieli-matkailu. (ks. taulukko 10).

Case-yrityksen kielenoppimistuotteen vahvimpia puolia ovat tulosten perusteella sen helppokäyttöisyys, tekninen luotettavuus sekä soveltuvuus omatahtiseen itseopiskeluun (ks. taulukko 8). Helppokäyttöisyyttä ja käyttöliittymän selkeyttä vastaajat arvostivat jopa siinä määrin, että neljästä tutkitusta kieliryhmästä kolmen (venäläisten, espanjalaisten ja englantilaisten) odotuksiin ohjelma oli näiltä osin vastannut tulosten perusteella täydellisesti. Tulos on merkittä-

vä, koska digitaalisten kielenoppimisohjelmien käytön jatkamisen suurimpia haasteita ovat aiempien tutkimusten (Nielson 2011; ks. luku 3.3 tässä tutkimuksessa) mukaan olleet juuri hankaluudet ja haasteet teknologian kanssa. Tällöin käytön koettu helpous ja luotettavuus voi nousta asiakassuhteen jatkumisen kannalta tärkeään rooliin.

Vastaajien odotukset digitaalisia kielenoppimisohjelmia kohtaan olivat yleensä ottaen erittäin korkealla tasolla ja case-yrityksen ohjelmisto jäi hieman jälkeen odotuksista useimmilla mitatuista osa-alueista, vaikka sitäkin oli yleensä ottaen arvioitu varsin positiivisesti (ks. taulukot 10 ja 12). Tuloksissa huomio kiinnittyy eniten tuotteen sisällölliseen laajuuteen liittyviin tekijöihin, kuten tarjottavan sanaston laajuuteen ja aihealueiden monipuolisuuteen. Ne vastaajat, joilla oli kokemusta myös kilpailevien ohjelmistojen käytöstä, arvioivat case-yrityksen oppimistuotteen sisällöltään suppeammaksi kuin ne, joilla kokemusta ei ollut (ks. taulukko 9). Huomio on erittäin oleellinen, koska sisältöjen laajuutta ja aihealueiden monipuolisuutta pidettiin kaikkien vastaajien keskuudessa yhtenä tärkeimmistä kielenoppimisohjelman valintaan vaikuttavista tekijöistä (ks. taulukko 6). Sisältöjen suppeus tai laajuus voikin vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka kauan käyttäjä kokee saavansa vastinetta rahalleen ohjelman käytöstä. Case-yrityksen haasteena on vakuuttaa asiakkaansa siitä, että sen tuote palvelee käyttäjien tarpeita myös pidemmällä tähtäimellä. Vaikka vastaajat pitivät yrityksen hinnoittelua kohtalaisen edullisena (ks. liite 7), vaikutti kynnys jatkaa tilausta kurssin päättyessä varsin korkealta (ks. taulukko 11).

Eri kieliryhmien välisessä vertailussa mielenkiintoisia tuloksia olivat venäläisten erot muihin kolmessa kohdassa. He olivat pitäneet tapaa, jolla case-yrityksen ohjelma seuraa opiskelijan oppimista, luotettavampana kuin muut vastaajat, jonka lisäksi he arvostivat case-yrityksen asiakaspalvelua muita enemmän. Tämän lisäksi venäläiset opiskelivat uutta kieltä työn takia useammin kuin muut vastaajat.

Avointen kysymysten vastaukset vahvistivat määrällisen aineiston tuloksia, jonka lisäksi niistä löytyi muutamia arvokkaita ideoita, joita voidaan hyödyntää pohdittaessa case-yrityksen strategian kehittämisen mahdollisia suuntia. Näitä ideoita olivat ainakin ohjelmiston soveltuvuus iäkkäille käyttäjille sekä aloittelijoille, samoin kuin eri ammattiryhmille tarkoitettujen räätälöityjen kielikurssien tarjoaminen työssä käytettävän kielen ja sanaston oppimiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksiin, jotka on esitelty tiivistetysti seuraavassa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli vastata seuraaviin kilpailijoita koskeviin kysymyksiin.

1. Millainen kilpailutilanne case-yrityksen kohdemarkkinoilla on yritysten strategisten profiilien perusteella?

- Onko toimialalta löydettävissä strategisen profiilinsa perusteella toisistaan eroavia yritysten ryhmiä?

Kilpailija-analyysin tulosten perusteella kilpailutilanne tutkituilla markkinoilla on haastava. Yksittäisillä yrityksillä on muutamaa alan pioneeria lukuun ottamatta vaikeuksia tehdä irtiotoa kilpailijoihin ja yritykset kamppailevat elintilasta käyttämällä yhteneviä kilpailukeinoja, panostuksen asteen vaihdellessa. Aineistosta on löydettävissä kaksi strategiselta profiililtaan selkeästi toisistaan poikkeavaa yritysten ryhmää, joista toinen tarjoaa digitaalisia kielenoppimisohjelmistoja ilmaiseksi ja toinen maksua vastaan.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin case-yrityksen asiakkaiden odotuksia suhteessa nykyiseen tarjontaan:

2. Mitkä ovat asiakkaiden odotukset digitaalisia kielenoppimisohjelmia kohtaan ja vastaako case-yrityksen nykyinen tarjonta niihin?

Asiakaskyselyn perusteella vastaajien odotukset digitaalisia kielenoppimistuotteita kohtaan ovat suhteessa olemassa olevaan tarjontaan erittäin korkeat ja ohjelmilta odotetaan korkeaa laatua ja laajoja sisältöjä edulliseen hintaan tai jopa ilmaiseksi. Case-yrityksen tuotteen suurimpana kehityskohteena voidaan tulosten perusteella nähdä oppimateriaalien sisällöllinen laajentaminen ja monipuolistaminen. Vahvinta aluetta sen sijaan edustaa tulosten perusteella tuotteen koettu helppokäyttöisyys, tekninen luotettavuus sekä käyttöliittymän selkeys.

6.1 Case-yrityksen strategian mahdolliset kehityssuunnat

Tässä luvussa tehdään edellä esiteltyjen keskeisten tulosten synteessinä johtopäätökset, joiden perusteella voidaan vastata kolmanteen tutkimuskysymykseen ja sen alakysymykseen:

3. **Kannattaako case-yrityksen tutkimustulosten perusteella keskittyä strategiатыös- sään nykyisillä markkinoilla kilpailemiseen vai markkinoiden uudistamiseen ja uusien markkinoiden etsimiseen?**

- Millainen strategiaprofiili mahdollistaisi parhaiten case-yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumisen tulevaisuudessa?

Kimin ja Mauborgnen (2009; ks. luku 2.2 tässä tutkimuksessa) mukaan yritysjohtajien ei kannata heittäytyä liian ehdottomasti perinteisen kilpailuteoreettisen ajattelun tai BOS-teorian kannattajiksi. Sen sijaan yrityksissä tulisi analysoida jatkuvasti ja huolellisesti yrityksen sisäisiä resursseja ja toimintatapoja sekä ulkopuolista toimintaympäristöä. Vasta kun tunnetaan markkinat, joilla toimitaan sekä omat mahdollisuudet ja voimavarat näillä markkinoilla, voidaan tehdä perusteltuja johtopäätöksiä siitä, kannattaako keskittyä kilpailemaan olemassa olevilla markkinoilla vai pyrkiä luomaan uusia.

Tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella digitaalisen kielenoppimisen toimiala ei ole missään tapauksessa kilpailusta vapaa sininen meri. Sitä on todennäköisesti voitu pitää sellaisena useampia vuosia sitten, kun yksi alan pioneereista, nykyisin pörssilistattu amerikkalainen Rosetta Stone (ks. Rosetta Stone 2013) aloitti kasvunsa. Sen sijaan nykytilanteen välisessä alalla vaikuttaa ainakin tässä tutkimuksessa kartoitettujen kohdemarkkinoiden suhteen punaiselta mereltä, jossa yritykset kilpailevat toisiaan vastaan pääosin samantyyppisin kilpailukeinoin tarjonnan tason vaihdellessa. Oman haasteensa kilpailutilanteeseen yksittäisen yrityksen näkökulmasta luo se, että alalla toimii perinteisesti maksua vastaan tuotteen käyttöoikeuden luovuttavien yritysten lisäksi myös ilmaispalveluita, joiden ansaintamallit perustuvat esimerkiksi mainostuloihin. Tulosten perusteella ilmaispalvelut jäävät tarjonnan tasossa jälkeen maksullisia tuotteita tarjoavista yrityksistä lähes kaikilla kilpailun osa-alueilla, mutta tästä huolimatta kysymykseksi jää, onko tasoero näiden kahden erilaisen yritysryhmän tarjonnan välillä riittävän suuri, jotta se kannustaa asiakkaita maksamaan laadukkaammista tuotteista.

Maksullista kielenoppimisohjelmaa verkossa tarjoavalla case-yrityksellä on näin ollen kaksi päähaastetta: 1) Sen on pystyttävä todistamaan potentiaalisille asiakkaille, että sitä käyttämäl-

lä voidaan saavuttaa ilmaispalveluihin verrattuna selkeästi parempia oppimistuloksia ja 2) sen on pystyttävä erottautumaan muiden maksullisia tuotteita tarjoavien kilpailijoiden joukossa edukseen.

Case-yrityksen nykyinen strateginen tavoite on kehittää vieraiden kielten opiskelutapaa ja uudistaa vieraiden kielten opiskeluun suuntautunutta toimialaa (ks. luku 5.1: Case-yrityksen esittely). Tämän perusteella yrityksen lähestymistavaksi strategiatyöhön sopii hyvin markkinoiden uudistamiseen pyrkivä BOS-teorian mukainen innovatiivinen ja kehittävä ote. Haasteeksi nousee kuitenkin se, että samalla, kun yritys visioi uusia sinisille merille johtavia toimintatapoja, sen on pystyttävä hankkimaan tuloja, joilla kehitystyön kulut katetaan (Burke, van Stel & Thurik 2009, 20–22).

Näin ollen vaikuttaa perustellulta ajatella, että *case-yrityksen kannattaa lyhyellä tähtäimellä keskittyä nykyisillä punaisen meren markkinoilla kilpailemiseen ja kilpailukykyyn parantamiseen samalla, kun sen pitkän tähtäimen tavoitteena on luoda uusia sinisiä meriä.*

Kohdemarkkinoiden tiukka kilpailutilanne sekä asiakkaiden korkeat vaatimukset huomioiden case-yritys tarvitsee uusia kehitysideoita paitsi osoittaakseen, että sen tuote on kilpailijoihin verrattaessa hintansa arvoinen (menestyminen punaisen meren kilpailussa), myös erottautuakseen pidemmällä aikavälillä digitaalisen kielenoppimisen toimialalla omaperäisenä toimijana, jonka arvolupaus poikkeaa joiltain oleellisilta osin muista (sinisten merien luominen).

Tämän tutkimuksen tulosten synteessä esitetään seuraavaksi ehdotukset case-yrityksen strategian mahdollisista kehityssuunnista. Ehdotusten esittelyssä käytetään hyväksi teoriaosiossa esiteltyjä BOS-strategiatyökaluja: poista-vähennä-lisää-luo -nelikenttää sekä strategiaprofiilia.

Nelikentän avulla vastataan neljään kysymykseen, joista kaksi ensimmäistä kannustavat pohdintaan, miten yrityksen kustannusrakennetta voitaisiin keventää poistamalla kokonaan tai vähentämällä sellaisiin tekijöihin panostamista, jotka eivät tuo asiakkaille lisäarvoa (poista ja vähennä -kohdat). Kaksi jälkimmäistä kysymystä puolestaan keskittyvät siihen, miten asiakkaiden saamaa arvoa voitaisiin lisätä sekä miten voitaisiin luoda kokonaan uutta arvoa hakeamalla vaikutteita esimerkiksi vaihtoehtoisilta aloilta, ja näin synnyttää asiakkaille uusia elämyksiä ilman, että kustannukset nousevat (Kim & Mauborgne 2005a, 29–30). Toimenpideehdotukset nelikenttään koottuna on esitetty kuviossa 9.

| | |
|--|---|
| POISTA <i>- oppimisen sosiaalisuus</i> | LISÄÄ <i>- oppisisältöjen laajuus ja monipuolisuus</i> <i>- segmentoinnin tarkkuus</i> <i>- arvolutauksen vahvuus</i> <i>- pelimäisyys</i> |
| VÄHENNÄ <i>- laaja kielivalikoima</i> <i>- pyrkimys tarjota täydellinen kielenoppimiskäytäntö</i> | LUO <i>- ikääntyneille suunnattu helppokäyttöinen ja selkeä kielenoppimiskäytäntö</i> <i>- motivoivat ja uskottavat oppimisen seurannan työkalut ja tasokokeet sekä niiden sitominen hinnoitteluun</i> |

KUVIO 9. Ehdotukset case-yrityksen strategian kehittämiseksi

Nelikentässä esitettävät toimenpide-ehdotukset on laadittu siitä lähtökohdasta, että case-yrityksen tulevaa strategiaa verrataan kilpailija-analyysin perusteella piirrettyihin kilpailijoiden strategiaprofiileihin ja erityisesti muiden maksullisia tuotteita tarjoavien yritysten keskiarvoprofiiliin.

Kahteen ensimmäiseen, kustannusten alentamiseen tähtäävään kohtaan antoivat ideoita sekä tämän tutkimuksen teoriaosiossa tehdyt huomiot että tutkimuksen tulokset. *Poista*-kohdan radikaali ehdotus eliminoida oppimisen sosiaalisuuteen liittyvään kilpailutekijään panostaminen perustuu asiakaskyselyn tuloksiin, joiden mukaan asiakkaat eivät juuri antaneet arvoa kyseiselle kilpailutekijälle (ks. taulukko 6). Sosiaalisen oppimiskäytännön luominen ja kehittäminen toisi case-yritykselle myös uusia kustannuksia vailla lupauksia maksavista käyttäjistä, joten siksikin sen poistaminen on perusteltua.

Vähennä-kohdan ehdotukset ovat edellisen tapaan rohkeita. Ensimmäinen niistä kehottaa supistamaan kielivalikoimaa. Ehdotus perustuu kahteen huomioon: ensiksi englannin kieli vastaa yksinään yli puolta digitaalisen kielenoppimisen markkinoista kaikkien muiden kielten yhteenlasketun osuuden jäädessä sitä pienemmäksi (Ambient Insight 2012; ks. johdanto luku tässä tutkimuksessa). Kun muiden kielten osuudesta vielä vähennetään muutamien suurkielten (ks. Tilastokeskus 2009), kuten kiinan, venäjän ja espanjan oletetut osuudet ovat muiden kielten markkinat vääjäämättä marginaaliset. Toinen tekijä, joka kannustaa supistamaan tarjottavien kielten määrää on se, että kilpailijoista suuri osa tarjoaa laajaa kielivalikoimaa. Tällöin

niille syntyy väkisinkin kustannuksia useiden kielten ylläpitämisestä, vaikka asiakkaista valtaosalle riittäisi pienempi valikoima. Näin case-yritys voisi alentaa kustannuksiaan kilpailijoihin nähden sekä panostaa määrän sijasta laatuun keskittymällä vain harvoihin, tarkkaan valittuihin kieliin. Ehdotusta tukee myös asiakaskyselyn tulos, jonka perusteella vastaajista 53 % opiskeli englantia ja 23,7 % espanjaa muiden kielten osuuksien oltua selvästi pienempiä.

Toinen vähennä-kohdan ehdotuksista liittyy siihen, kannattaako case-yrityksen pyrkiä tarjoamaan tulevaisuudessa täydellinen vai jollekin kielenoppimisen osa-alueelle kohdistettu ratkaisu. Asiakaskyselyn perusteella vastaajat asettavat korkeita odotuksia monipuolisten kommunikatiivien ja esimerkiksi kielioppiosaamisen kehittymiselle (ks. taulukko 12) ja tämä puoltasi ohjelmiston perusidean selkeää laajentamista nykyisestä sanastopainotteisesta opiskelusta kielen muille osa-alueille. Kuitenkin aiempien tutkimusten (Nielson 2011; ks. luku 3.3 tässä tutkimuksessa) mukaan edes laajimmista nykyisin tarjolla olevista ohjelmistoista ei ole kokonaan ihmisten välisen opiskelun korvaajiksi, jolloin kaikki kielen osa-alueet kattavaan ratkaisuun pyrkiminen voi olla etenkin pienelle startup-yritykselle kustannusmielessä pohjaton kaivo. Näistä lähtökohdista käsin case-yrityksen kannattaa asemoida itsensä myös tulevaisuudessa selkeästi kohdistetuksi kielenoppimisen osaratkaisuksi.

Lisää ja luo -kohdissa olevat ehdotukset linkittyvät monin paikoin toisiinsa ja siten niitä on havainnollista käsitellä samalla kertaa. Ensimmäinen lisää-kohdan ehdotuksista liittyy suoraan kilpailukyvyn parantamiseen nykyisillä punaisen meren markkinoilla. Asiakaskyselyn tuloksissa esiin nousi selkeä tarve kasvattaa case-yrityksen tuotteen sisällöllistä laajuutta sekä monipuolistaa oppimateriaalien aihealueita. Nämä asiat myös laskettiin tärkeimpien tekijöiden joukkoon kielenoppimishjelman valintaperusteita kysyttäessä ja niillä voi olla vaikutusta myös siihen, kuinka kauan asiakas kokee hyötyvänsä tuotteen käytöstä. Näin ollen case-yrityksen kannattaa ehdottomasti panostaa entistä laajempien sisältöjen ja monipuolisempien aihealueiden kehittämiseen.

Loput lisää ja luo -kohtien toimenpide-ehdotuksista liittyvät kiinteästi toisiinsa. Niitä yhdistävänä tekijänä on asiakaskyselyn tuloksissa tehty huomio siitä, että eläkeläisten osuus vastaajista oli yllättävän suuri, (suomalaisista ja englantilaisista noin 20 % ja koko aineistossa 13,5 %) vaikka case-yrityksen tuotetta tai sen markkinointia ei ole tähän asti erikseen kohdistettu ikääntyneille tai muillekaan ikäryhmille. Tämä tieto yhdistettynä siihen, että case-yrityksen vahvimpina puolina pidettiin sen helppokäyttöisyyttä, teknistä luotettavuutta sekä käyttöliittymän selkeyttä, ja että avoimissa kysymyksissä moni toi erikseen esille ohjelman soveltu-

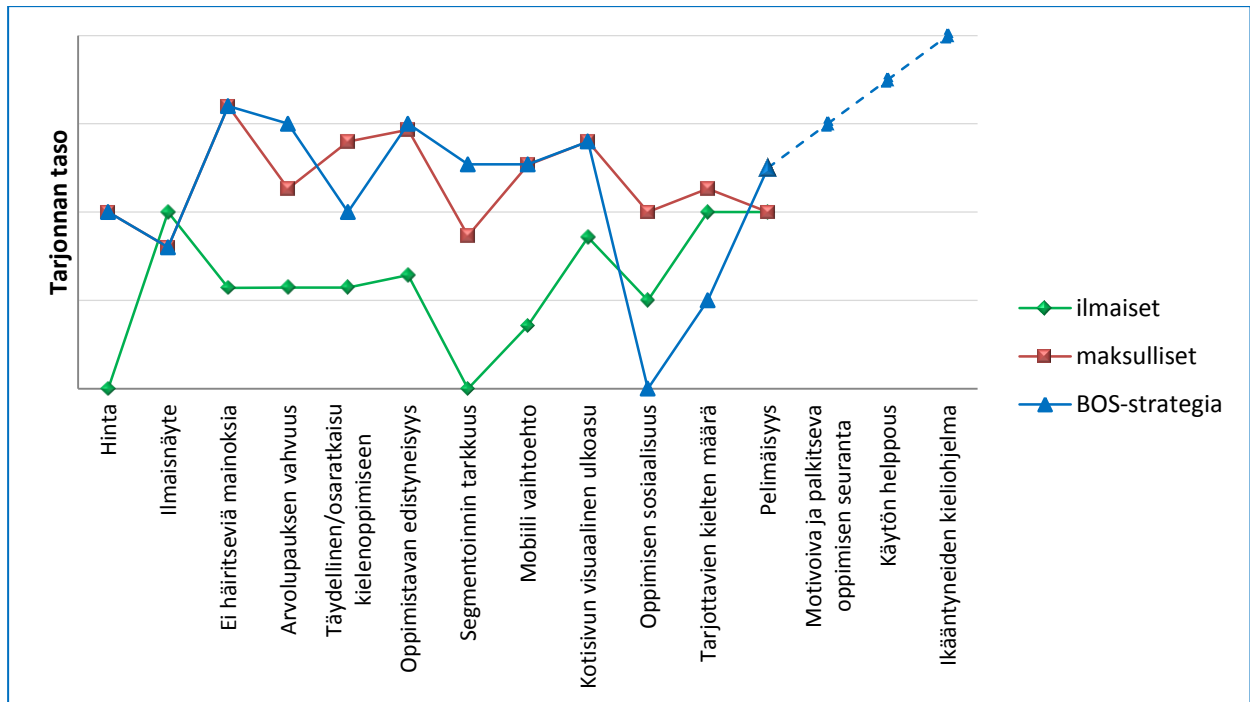
vuoden iäkkäille, herätti ajatuksen ikääntyneiden suuresta potentiaalista erillisenä käyttäjäryhmänä.

Iäkkäille suunnatun kieliohjelman ideaa tukee myös Euroopan komission vuonna 2009 julkaisema tutkimusraportti (European Commission 2009, 17), jonka mukaan kielten opiskelusta saattaa olla hyötyä, kun pyritään hidastamaan ikääntymisen vaikutuksia aivoihin. Samoin ainakin idean mahdollisuuksien tarkempaan tutkimiseen kannustaa kilpailija-analyysin yhteydessä tehty havainto, ettei mikään tarkastelluista yrityksistä vielä tarjonnut erikseen iäkkäille suunnattua kielenoppimisohjelmaa. Näin ollen yksi mahdollinen sinisen meren strategia, joka voisi avata case-yritykselle nykyistä vähemmän kilpaillut markkinat, on erikoistuminen ikääntyneiden kieliohjelmaksi.

Ottaen huomioon case-yrityksen nykyinen strategia ja vahvuudet, uusi sinisen meren strategia ei ole jyrkästi ristiriidassa niiden toimenpiteiden kanssa, jotka palvelevat myös punaisilla merillä kilpailemista lyhyellä tähtäimellä. Tarkemman ikäryhmäsegmentoinnin ja erikoistumisen kautta myös arvolupausta olisi mahdollista kehittää entistä konkreettisemmaksi. Ikääntyneiden kielenoppimisohjelmaa voitaisiin markkinoida kehittävänä vaihtoehtona ristisanojen täyttämiseksi tai erilaisille internetin ajanvietepeleille etenkin, jos sen pelimäisiä ominaisuuksia kehitettäisiin eteenpäin. Nämä toimenpiteet eivät sulkisi pois muihin ikäryhmiin kuuluvia asiakkaita ja siinä mielessä uusi sinisen meren strategia ei riskeeraisi case-yrityksen nykyistä liiketoimintaa.

Sekä uutta sinisen meren strategiaa että kilpailua punaisella merellä tukisi vielä toinen luokohdan toimenpide-ehdotuksista: jo nykyisin case-yrityksen vahvaa aluetta olevan oppimisen seurannan ja käyttäjän opiskelutahtiin mukautuvuuden kehittäminen edelleen kilpailijoista erottavaksi tekijäksi. Tässä vartenotettavana vaihtoehtona olisi oppimisen seurannan ja esimerkiksi jonkinlaisten tasokokeiden sitominen palvelun käyttöhintoihin. Asiakaskyselyn avoimissa kysymyksissä esille tulleen idean mukaisesti case-yritys voisi tarjota aktiivisille tai opiskeluissaan muutoin hyvin edenneille käyttäjille alennuksia tulevista kursseista. Tällä tavoin käyttäjiä voitaisiin palkita motivoivalla tavalla, joka kannustaisi jatkamaan opiskelua.

Edellä esitetyt toimenpide-ehdotukset tuotteen sisältöihin liittyviä ehdotuksia lukuun ottamatta on esitetty strategiaprofiili-työkalun avulla kuviossa 10. Ehdotus case-yrityksen sinisen meren strategiasta esitetään siinä suhteessa tässä tutkimuksessa tehdyn kilpailija-analyysin tuloksiin. Uutta arvoa luovat kilpailutekijät on esitetty profiilissa katkoviivoin.



KUVIO 10. Ehdotus sinisen meren strategiasta case-yritykselle

Kuviossa nelikentän toimenpide-ehdotukset näyttäytyvät siten, että sinisen meren strategia-profiili kulkee joko alempana (poista ja vähennä -kohdat) tai ylempänä (lisää-kohta) kuin muiden maksullisia tuotteita tarjoavien yritysten käyrä. Niiden kilpailutekijöiden osalta, joiden suhteen toimenpide-ehdotuksia ei ole annettu, käyrä mukailee maksulliset-ryhmän käyrää. Toimialalle uutta luovien kilpailutekijöiden osalta käyrä on nousujohteinen kuvastaen eri tekijöiden suhteellista tärkeyttä

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimustarpeet

Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi kohdistuu aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiin sekä tulosten, ja niistä tehtävien johtopäätösten tarkasteluun. Lisäksi arvioinnissa on tarkasteltava tutkimusaiheen valintaa sekä tutkimusongelmien asettamista ja niihin vastaamista. Tutkimuksen eettisten kysymysten pohdinta kulkee koko tutkimusprosessin ajan tutkijan rinnalla ja ohjailee valintojen tekemistä. Tämän tutkimuksen aiheen valitsemisen perusteista ja tutkimusongelmien asettamisesta sekä niihin vastaamisen tavoista on raportoitu laajemmin jo tutkimuksen alkupuolella sekä tutkimusmetodologiaa esittelevässä luvussa. Samoin aineistonkeruusta ja käytetyistä analyysimenetelmistä on pyritty raportoimaan tarvittavissa määrin metodologialuvussa sekä tulosten esittämisen yhteydessä. Tässä luvussa käydään vielä lyhyesti läpi tekijät, jotka on huomioitava tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun arviointikriteerit ja käytetty sanasto poikkeavat hieman toisistaan. Erityisesti tilastollisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on varmistaa, että tutkimustulokset eivät ole satunnaisista tai irrelevanteista tekijöistä johtuvia ja että tuloksista voidaan tehdä juuri sellaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä kuin tutkija on tehnyt (Nummenmaa et al. 1997, 201). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulee myös tarkastella monesta näkökulmasta. (Lincoln & Guba, ks. Tynjälä 1991, 390) (taulukko 15)

TAULUKKO 15. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelukohteet ja keskeiset käsitteet

| Tarkastelun kohde | Luotettavuustarkastelussa käytetyt käsitteet määrällisessä tutkimuksessa / laadullisessa tutkimuksessa |
|--------------------------------|--|
| totuudellisuus (truth value) | validiteetti (internal validity) / uskottavuus, vastaavuus (credibility, authenticity) |
| pysyvyys (consistency) | reliabiliteetti (reliability) / luotettavuus (dependability, auditability) |
| sovellettavuus (applicability) | yleistettävyyden (external validity) / siirrettävyys (transferability, fittingness) |
| neutraalisuus (neutrality) | objektiivisuus (objectivity) / vahvistettavuus (confirmability) |

Tarkasteltaessa tutkimuksen *totuudellisuutta*, voidaan luotettavuuskriteerejä tarkastella validiteetin ja uskottavuuden käsitteiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa mittareiden ja mittaus-ten validiteetilla tarkoitetaan niiden sopivuutta ja käyttökelpoisuutta tutkimuskohteeseen. Lisäksi voidaan tarkastella sisällön validiteettia eli sitä edustavatko mittarit sitä kohdealuetta, jota oli tarkoitus tutkia. (Nummenmaa et al. 1997, 203–205.) Tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden validiteettia pyrittiin parantamaan käyttämällä niiden laadinnassa soveltuvien osin hyväksi tutkimuksen taustateorioita kielenoppimiseen liittyen.

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta pyritään todentamaan sisäisesti pätevillä tulosten tulkinnoin, jolloin niiden on vastattava tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Tätä voidaan varmistaa aineistosta tehtävillä päättelyketjuilla, jotka kirjoitetaan aineiston analyysissä selkeästi auki. (Mäkelä 1990.) Tämän tutkimuksen kontekstissa suuri osa tehdyistä johtopäätöksistä on perustunut lähtökohtaisesti laadullisten työvälineiden (strategiaprofiili ja nelikenttä) käyttöön. Niitä käytettäessä on tehty tulkinnot pyritty kirjoittamaan auki mahdollisimman monipuolisesti siten, että lukijalla olisi jatkuvasti mahdollisuus seurata päättelyketjun etenemistä.

Tutkimuksen ei-sattumanvaraisuutta eli *pysyvyyttä* selvitetään reliabiliteetin ja luotettavuuden käsitteillä. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetin avulla todennetaan sattuman vaikutus saatuihin tutkimustuloksiin ja reliabiliteettia voidaan parantaa oikeiden mittareiden valinnalla ja niiden soveltuvuudella mittauskohteeseen. (Valli 2001, 92.) Tässä tutkimuksessa asiakaskyselyn määrällisen aineiston analyysien yhteydessä käytettyjen tilastollisten testien suhteen tarkistettiin, että niiden käyttöön liittyvät perusoletukset täyttyivät. Tämän lisäksi mittarit valittiin eri kysymyksiin siten, että esimerkiksi monivalinta- ja likert-asteikollisia kysymyksiä käytettiin tarpeen mukaan. Laadullisen tutkimuksen pysyvyyttä arvioidaan luotettavuudella eli seuraamuksellisuudella. Tällä kartoitetaan mahdollisten ulkoisten tekijöiden, kuten haastattelijan vaikutukset tutkimustuloksiin esimerkiksi aineistonkeruun yhteydessä. (Tynjälä 1991, 391–392.)

Sovellettavuudella tarkoitetaan määrällisessä tutkimuksessa tulosten yleistettävyyttä perusjoukkoon ja laadullisessa tutkimuksessa tulosten siirrettävyyttä muun kuin tutkittavan aineiston yhteyteen. Siirrettävyys on vahvasti riippuvainen siitä tutkimuskontekstista, jossa tutkimus on tehty, joten siirrettävyyden arvioinnissa on oltava huolellinen. (Metsämuuronen 2006, 56; Tynjälä 1991, 390–391). Tapaustutkimuksen yhteydessä ei voida yleensä puhua tulosten laajasta yleistettävyydestä, eikä niin tehdä tämänkään tutkimuksen kontekstissa. Tutkimuksen

tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää tietyin varauksin muiden samalla toimialalla toimivien yritysten kontekstissa.

Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on tutkimuksen mahdollisimman suuri *neutraalisuus*, jolloin tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset riippuvat tutkimuskohteesta eivätkä tutkijasta. Objektiivisuuden tarkastelu on hyvä erottaa tutkijan omasta luotettavuudesta, uskottavuudesta ja rehellisyydestä, sillä nämä kertovat tutkimusprosessin suorittamiseen liittyvästä täsmällisyydestä, eivätkä tulosten objektiivisuudesta (Nummenmaa et.al. 1997, 208). Laadullisen tutkimuksen vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksista tehdyille tulkinnoille saadaan tukea toisista vastaavia ilmiöitä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 1998, 212).

Tutkimuksessa, jossa käytetään mixed methods -lähestymistapaa, on haasteellista säilyttää tutkimuksen luotettavuus monesta eri näkökulmasta katsottuna. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu- ja analyysivaiheet on pyritty kirjoittamaan auki niin, että lukija voi seurata tutkimuksen etenemistä ja logiikkaa sekä tehdä näin myös tätä kautta omat arvionsa tutkimuksen luotettavuudesta.

Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella nousi esiin muutamia jatkotutkimusideoita, jotka hyödyttäisivät tutkimuksen kohteena ollutta digitaalisen kielenoppimisen toimialaa ja olisivat toisaalta mielenkiintoisia myös akateemisen tutkimuksen näkökulmasta.

Ensimmäinen tutkimustarve liittyy kilpailija-analyysin tuloksiin, joiden perusteella toimialan kilpailukenttä muodostuu kahdesta erilaisten yritysten ryhmästä: maksullisia tuotteita tarjoavista sekä tuotteen käyttöoikeuden ilmaiseksi antavista yrityksistä. Jatkossa olisi tärkeää tehdä tarkempaa markkinakartoitusta, jossa selvitetäisiin, kuinka todellinen ilmaispalveluiden uhka maksullisia tuotteita tarjoaville yrityksille on? Akateemisesta näkökulmasta tutkimuksesta tulisi mielenkiintoinen, kun siihen yhdistettäisiin aiempaa kirjallisuutta, jossa on selvitetty erilaisia ilmaisella kilpailemisen keinoja sekä perinteisempien ansaintalogiikoiden mukaan toimivien yritysten mahdollisuuksia vastata kilpailuun. Tutkimuksen tavoitteena olisi tällöin selvittää, minkälaisia ilmaisella kilpailemisen keinoja yritykset toimialalla käyttävät, onko toimialan maksullisia tuotteita tarjoavilla yrityksillä syytä reagoida ilmaispalvelujen olemassaoloon sekä pitäisikö niiden mahdollisesti muuttaa nykyisiä liiketoimintamallejaan. Hyvän lähtökohdan näille pohdintoille saisi esimerkiksi Brycen, Dyerin ja Hatchin vuonna 2011 Harvard Business Review'ssa julkaisemasta *Competing Against Free* -artikkelista (Bryce, Dyer & Hatch 2011).

Toinen mahdollinen aihe olisi tehdä digitaalisen kielenoppimisen toimialalle samansuuntainen tutkimus, kuin Burke, van Stel ja Thurik (2009) tekivät hollantilaisen vähittäiskaupan alalla. He vertailivat laajan tilastollisen datan avulla sitä, kumman, porterilaisen kilpailustrategian vai BOS-teorian mukaiset perusoletukset pitävät paikkansa? Johtopäätöksensä he esittivät BOS-teorian oletusten olleen vallitsevia pitkällä aikavälillä, kun taas lyhyellä aikavälillä kilpailua hollantilaisessa vähittäiskaupassa selitti porterilainen kilpailustrategia. Digitaalisen kielenoppimisen toimialalla aivan vastaavaa tutkimusta olisi käytännössä vaikeaa toteuttaa, koska kuten tässä tutkimuksessa huomattiin, tietoa yritysten taloudellisesta menestyksestä ei ole kovin hyvin saatavilla. Sen sijaan mahdollista olisi esimerkiksi kyselytutkimuksen tai haastattelujen avulla selvittää yritysten toimitusjohtajien käsityksiä strategisesta johtamisesta ja tutkia, noudatteleeko heidän ajattelunsa kilpailustrategista vai BOS-tyyppistä strategia-ajattelua. Tällaisen tutkimuksen ei luonnollisesti tarvitsisi rajautua tämän tutkimuksen kohteena olleelle toimialalle vaan se voisi koostua useampiakin toimialoja edustavien yritysjohtajien haastatteluista.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Alhabahba, M. M., Abu Ziden, A., Albdour, A. A. & Alsayyed, B. T. (2012). The Horse Before the Cart! The English Language Learners Experiences of Using E-Learning System. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. 7(2),4-12.
- Ansoff, H. I. (1982). Corporate strategy. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. Rev. edn. Harmondsworth: Penguin Books.
- Asfoura, E., Jamous, N. & Salem, W. (2009). The economic classification of E-Learning businessmodels. *IEEE Multidisciplinary Engineering Education Magazine* 4(1/2), 8-12.
- Barcroft, J. (2004). Second Language Vocabulary Acquisition: A Lexical Input Processing Approach. *Foreign Language Annals*; 37(2), 200–208.
- Barwise, P. & Meehan, S. (2012). Innovation beyond blue oceans. *Market Leader*, Issue Q4, 24-27.
- Boston Consulting Group (1970). Perspectives on Experience. Boston: Boston Consulting Group, Inc.
- Brannen, J. (1994). Combining Qualitative and Quantitative Approaches. An overview. Teoksessa J. Brannen (toim.) *Mixing Methods: qualitative and quantitative research*. Aldershot: Avebury, 3-37.
- Bryce, D., Dyer, J. & Hatch, N. (2011). Competing Against Free. *Harvard Business Review*, 89(6), 104-111.
- Burke, A., van Stel, A. & Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. *ERIM Report Series Research in Management. Reference number ERS-2009-030-ORG*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Number of pages: 25.
- Carucci, R., (2009). Companies rehearse a very different future: Connecting leadership capability and strategy execution through simulation. *Global Business & Organizational Excellence*. 28(5), 26-38.
- Chaharbaghi, K. & Willis, R. (1998). Strategy: the missing link between continuous revolution and constant evolution. *International Journal of Operations and Production Management*. 18(9/10), 1017-1027.
- Cirjevskis, A., Kubilute, L., Ershovs, S. & Medvedevs, V. 2009. Innovative Business and New Industrial Technologies as Possible Drivers of the Sme's Companies Growth in a Condition of Economic Recession. *Journal of Business Management*, 2, 4-18.

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Erikson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus 4/2005.
- Forsman, H. & Temel, S. (2011). Innovation and Business Performance in Small Enterprises. An Enterprise-level Analysis. *International Journal of Innovation Management*. 15(3), 641-665.
- Godwin-Jones, R. (2007). Emerging technologies. Tools and trends in self-paced language instruction. *Language learning & technology*. 11(2), 10-17.
- Godwin-Jones, R. (2011). Emerging technologies. Mobile apps for language learning. *Language learning & technology*. 15(2), 2-11.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammersley, M. (1994). Deconstructing the Qualitative-Quantitative Divide. Teoksessa J. Brannen (toim.) *Mixing Methods: qualitative and quantitative research*. Aldershot: Avebury, 39-55.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36 (5), 340–354.
- Hintikka, K.A., & Rongas, A. (2010). E-oppimisen uusia liiketoimintamalleja. Hämeenlinna: Teknologiakeskus Innopark Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2004). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hong, A. N. H, Chai, D. L. H. & bin Wan Ismail, W. K. (2011). Blue Ocean Strategy: A Preliminary Literature Review and Research Questions Arising. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(7), 86-91.
- Kim, S., Hoh, P.I., Baik, J., Kazman, R. & Han, K. (2008). VIRE: Sailing Blue Ocean with Value Innovative Requirements. *IEEE Software*. 25(1), 80-87.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005a). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2005b). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California management review*, 47(3), 105-121.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2009). How Strategy Shapes Structure. *Harvard business review*, 87(9), 72-80.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 9-38.
- Levy, M. (2009). Technologies in Use for Second Language Learning. *The Modern Language Journal*. 93(Focus Issue), 769-782.

- Ma, Y. (2012). A survey and analysis on learning strategies under a web-based learning environment. *International journal of continuing engineering education and lifelong learning*. 22(1-2), 97–107.
- Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Met help.
- McNeilly, M.R. (1996). Sun Tzu and the art of Business: Six Strategic Principles for Managers. New York: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management. 2nd edn. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Mäkelä, V. (toim.) (1990). Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997). Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Nielson, K. (2011). Self -study with language learning software in the workplace: what happens? *Language Learning & Technology*. 15(3), 110-129.
- Oxford, R. (1990). Language Learning Strategies: What Every Teacher Should Know. Boston: Heinle & Heinle.
- Oxford, R. (2003). Language Learning Styles and Strategies: An Overview. GALA 2003.
- Pallant, J. (2011). SPSS Survival Manual A step by step guide to data analysis using SPSS. 4th edn. Crows Nest: Allen & Unwin.
- Park, D., Lee, M., Turner, J. & Kilbourne, L. (2011). Effects on Market Boundaries and Market Competition on Business Strategy: An Examination in the United States Banking Sector. *International Journal of Management*, 28(1), 363-368.
- Parvinen, P., Aspara, J., Hietanen, J. & Kajalo, S. (2011). Awareness, action and context-specificity of blue ocean practices in sales management. *Management Decision*. 49(8), 1218- 1234.
- Pitta, D. (2009). Issues in a down economy: blue oceans and new product development. *Journal of Product & Brand Management*. 18(4), 292-296.
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *New York*: Free Press.
- Raith, M.G., Staag, T. & Wilker, H.M. (2007). A decision-analytic approach to blue-ocean strategy development. In Operations Research Proceedings 2007 Eds., Kalcsics, J. & Nickel, S. Springer Berlin and Heidelberg, 225-229.

- Rumelt, R.P., Schendel, D.J. & Teece, D.J. (1994). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalla*. Jyväskylä: PS-kustannus, 184–194.
- Stockwell, G. (2007). A review of technology choice for teaching language skills and areas in the CALL literature. *ReCall*, 19(2), 105-120.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. (1991). Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus* 22 (5-6), 387–398.
- Ushida, E. (2005). The Role of Students' Attitudes and Motivation in Second Language Learning in Online Language Course. *CALICO Journal*, 23(1), 49–78.
- Valli, R. (2001). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Wang, L., Qian, Y., Scott, M., Chen, G. & Soong, F. (2012). Computer-assisted audiovisual language learning. *Computer*, 45(6), 38-47.
- Wen-Long Chang, Wen-Ching Chang, K. & Yi-Hsuan Hsin, J. (2006). Analysis of Financial Performance by Strategic Groups of Digital Learning Industry in Taiwan. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(1), 298-304.
- Wubben, E.F.M, Düsseldorf, S. & Batterink, M. H. (2012). Finding uncontested markets for European fruit and vegetables through applying the Blue Ocean Strategy. *British Food Journal*, 114(2), 248-271.
- Yang, C.C. & Yang, K.J. (2011). An Integrated Model of Value Creation Based on the Refined Kano's Model and the Blue Ocean Strategy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(9), 925-940.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and methods*. Newbury Park: SAGE.

*Muut lähteet:***WWW-sivut:**

Ambient Insight (2012). The Worldwide Market for Digital English Language Learning Products and Services: 2011-2016 Forecast and Analysis. Available at: <<http://www.ambientinsight.com/Resources/Documents/AmbientInsight-2011-2016-Worldwide-Digital-English-Language-Learning-Market-Overview.pdf>> Accessed 10.10.2012.

AngelList (2012). AngelList Launches Docs To Help Startups. Available at: <<http://techcrunch.com/2012/09/05/angellist-launches-docs-to-help-startups-sign-and-close-seed-rounds-online-with-low-legal-fees/>> Accessed 10.12.2012.

Apple (2012). App Store. Available at: <<http://itunes.apple.com/us/genre/ios-education/id6017?mt=8&letter=A>> Accessed 9.12.2012.

Appstorm (2012). 80 Apps to Learn a New Language. Available at: <<http://iphone.appstorm.net/roundups/lifestyle-roundups/80-apps-to-learn-a-new-language/>> Accessed 9.12.2012.

Blue Ocean Strategy (2012.) The Book. Available at: <<http://www.blueoceanstrategy.com/the-book/>>. Accessed 10.12.2012.

Bureau van Dijk (2013). Company Overview. Available at: <<http://www.bvdinfo.com/About-BvD/Overview>> Accessed 7.3.2013.

Council of Europe (2012). The Common European Framework in its political and educational context. Available at: <http://www.coe.int/t/dg4/linguistic/Source/Frame_work_en.pdf> Accessed 15.11.2012.

Eurooppalainen kielten oppimisen, opettamisen ja arvioinnin yleinen viitekehys (2003). WSOY. Available at: <http://kielikeskus.aalto.fi/fi/opetus/tutkintoon_kuuluvat_kieli-ja_viestintaopinnot/cefr-taitotasot/eurooppalainen_viitekehys.pdf> Accessed 7.12.2012.

European Commission. Study on the Contribution of Multilingualism to Creativity. Compendium Part One. Multilingualism and Creativity: Towards an Evidence-base. Available at: <http://eacea.ec.europa.eu/llp/studies/documents/study_on_the_contribution_of_multilingualism_to_creativity/compendium_part_1_en.pdf> Accessed 21.4.2013.

Google Play (2012). Android Apps. Available at: <<https://play.google.com/store/search?q=language+learning&c=apps>> Accessed 9.12.2012.

Hoppe, G. & Breitner, M. H. (2003). Business Models for E-Learning. No 287, subconference „E-Learning: Models, Instruments, Experiences” of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2004. Available at: <<http://www3.wiwi.uni-hannover.de/Forschung/Diskussionspapiere/dp-287.pdf>> Accessed 10.10.2012.

- Lang1234. (2012). Sites where You Will Learn Languages Best. Available at:
< <http://www.lang1234.info/3/category/about%20us/1.html>> Accessed
8.12.2012.
- Rosetta Stone (2013). Company History. Available at: <<http://www.rosettastone.eu/history>>
Accessed 21.4.2013.
- TEKES (2012). Miksi globaaleissa arvoverkoissa menestyminen on tärkeää? Available at:
< <http://www.tekes.fi/fi/community/Perustelut/1087/Perustelut/2374>> Accessed
10.10.2012.
- TEKES (2013). Hallitus käynnistää kasvurahoitusohjelman. Available at:
<[http://www.tekes.fi/info/niy/Uutisia/Hallitus+kaynnistaa
+kasvurahoitusohjelman](http://www.tekes.fi/info/niy/Uutisia/Hallitus+kaynnistaa+kasvurahoitusohjelman)> Accessed 30.3.2013.
- TEM (2012). Kasvuyrityskatsaus 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio
20/2012. Available at: <[http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_
20_2012_web.pdf](http://www.tem.fi/files/32926/TEMjul_20_2012_web.pdf)> Accessed 30.3.2013.
- Tilastokeskus (2008). Pienten ja keskisuurten yritysten merkitys työllistäjinä on kasvanut.
Available at: <http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2008/art_2008-02-15_003.html. >
Accessed 10.10.2012.
- Tilastokeskus (2009). Maailman puhutuimmat kielet. Available at:
<<http://pxweb2.stat.fi/Dialog/Saveshow.asp>> Accessed 13.03.2013
- Transparent Language (2013). About Byki. Available at: < [http://www.byki.com/informed-
by-research.html](http://www.byki.com/informed-by-research.html)> Accessed 1.2.2013.
- WordDive (2012). Tietoa yrityksestä. Available at: <[http://www.worddive.com/fi/tietoa-
yrityksesta](http://www.worddive.com/fi/tietoa-yrityksesta)> Accessed 14.12.2012.

LIITTEET

LIITE 1

Kilpailijakartoituksessa käytetyt hakukoneet ja hakufraasit eri kielillä

| OPISKELTAVAT KIELET | KOHDEMARKKINA 1. SUOMI / HAKUKONE GOOGLE.FI | | | |
|----------------------|---|---|------------------------------|-------------------------------------|
| | Hakufraasi 1. | 2. | 3. | 4. |
| Englanti | opi englantia | opi englantia verkossa | opi englannin sanastoa | opi englannin sanastoa verkossa |
| Japani | opi japania | opi japania verkossa | opi japanin sanastoa | opi japanin sanastoa verkossa |
| Espanja | opi espanjaa | opi espanjaa verkossa | opi espanjan sanastoa | opi espanjan sanastoa verkossa |
| Venäjä | opi venäjää | opi venäjää verkossa | opi venäjän sanastoa | opi venäjän sanastoa verkossa |
| Suomi | opi suomea | opi suomea verkossa | opi suomen sanastoa | opi suomen sanastoa verkossa |
| Kaikki kielet | opi kieliä | opi kieliä verkossa | opi sanastoa | opi sanastoa verkossa |
| verkossa englanniksi | online language learning | language learning software | online vocabulary learning | vocabulary learning software |
| | | | | |
| | | KOHDEMARKKINA 2. VENÄJÄ / HAKUKONE YANDEX.RU, OWN LOCATION MOSCOW | | |
| Englanti | учить английский | учить английский онлайн | учить английские слова | учить английские слова онлайн |
| Japani | учить японский | учить японский онлайн | учить японские слова | учить японские слова онлайн |
| Espanja | учить испанский | учить испанский онлайн | учить испанские слова | учить испанские слова онлайн |
| Venäjä | учить русский | учить русский онлайн | учить русские слова | учить русские слова онлайн |
| Suomi | учить финский | учить финский онлайн | учить финские слова | учить финские слова онлайн |
| Kaikki kielet | учить языки | учить языки онлайн | учить слова | учить слова онлайн |
| verkossa englanniksi | online language learning | language learning software | online vocabulary learning | vocabulary learning software |
| | | | | |
| | | KOHDEMARKKINA 3. ESPANJA / HAKUKONE GOOGLE.ES, OWN LOCATION: MADRID | | |
| Englanti | aprende inglés | aprende inglés online | aprender vocabulario inglés | aprender vocabulario inglés online |
| Japani | aprende japonés | aprende japonés online | aprender vocabulario japonés | aprender vocabulario japonés online |
| Espanja | aprender español | aprender español online | aprender vocabulario español | aprender vocabulario español online |
| Venäjä | aprender ruso | aprender ruso online | aprender vocabulario ruso | aprender vocabulario ruso online |
| Suomi | aprender finés | aprender finés online | aprender vocabulario finés | aprender vocabulario finés online |
| Kaikki kielet | aprender idiomas | aprender idiomas online | aprender vocabulario | aprender vocabulario online |
| verkossa englanniksi | online language learning | language learning software | online vocabulary learning | vocabulary learning software |
| | | | | |
| | | KOHDEMARKKINA 4. CHILE / HAKUKONE GOOGLE.CL, OWN LOCATION: SANTIAGO | | |
| Englanti | aprender inglés | aprender inglés online | aprender vocabulario inglés | aprender vocabulario inglés online |
| Japani | aprender japonés | aprender japonés online | aprender vocabulario japonés | aprender vocabulario japonés online |
| Espanja | aprender español | aprender español online | aprender vocabulario español | aprender vocabulario español online |
| Venäjä | aprender ruso | aprender ruso online | aprender vocabulario ruso | aprender vocabulario ruso online |
| Suomi | aprender finés | aprender finés online | aprender vocabulario finés | aprender vocabulario finés online |
| Kaikki kielet | aprender idiomas | aprender idiomas online | aprender vocabulario | aprender vocabulario online |
| verkossa englanniksi | online language learning | language learning software | online vocabulary learning | vocabulary learning software |

LIITE 2

Kilpailija-analyysissa tarkastellut kilpailutekijät ja niiden arviointisteikot

Alkuperäinen laaja lista

| Comparison Attributes | | | |
|-----------------------|----------------------------|--|--|
| Priority | Attribute | Possible values | Comments |
| A | Business logic | | |
| A | Learning focus | 0: mixed exercises / 1: ingredient for blended / 2: full solution | |
| A | Price, first impression | 0: free / 1: unclear / 2: paid | |
| A | Value proposition | Main claim in textual form | Bold the key elements (see next) |
| A | Core value proposition ENG | Most important value proposition elements in English | Words, a short sentence or text clips. What is actually promised to the customer? |
| | | | Is there something credible why you would learn with this service better than with traditional methods? Based on easy to find information. |
| A | Value proposition score | 0: nothing special / 1: claim, but no immediate evidence / 2: a credible, own approach | |
| A | Visual outlook | 0: busy (lot's of all) / 1: good, but text oriented / 2: pro / 3: excellent, appealing | |
| B | Course portfolio | 0: non-classified / 1: levels / 2: topic focused | With-in each language |
| B | Free sample | 0: no / 1: yes | 1, if the whole service is free. |
| B | Credibility | 0: no / 1: some reasoning / 2: good story, no references / 3: solid reasoning, scientific references | Are there articles, blog etc. Available giving solid reasoning why this method works? |
| B | Gaming aspect | 0: none / 1: some, e.g. simple scoring / 2: gamelike, engaging | |
| B | Languages to learn | 0: one / 1: many | |
| B | Mobile solution | 0: no / 1: partial e.g. MP3 files / 2: coming / 3: available | |
| B | Price, actual | Monthly price in default currency | Per month, 6 month premium package, actual today |
| B | Social aspect | 0: alone / 1: share progress / 2: learn together (in a way or other with a real person) | |
| B | Virtualization level | 0: virtual / 1: blended / 2: with teacher (in class etc.) | |
| C | Offer | | Is there an offer today? If, calculate %, otherwise 0. This question is only for clearly paid services. Otherwise, leave empty. |
| C | Payment alternatives | | Check only for leading paid services |
| C | References | 0: no / 1: some / 2: credible, main references | No = not visible at front page |
| C | Registration? | 0: no / 1: later / 2: yes | No registration => Information portal? |
| C | sub: Intro video | 0: no / 1: yes / 2: excellent | Check only for leading paid services |
| C | Target audience | 0: kids / 1: adults / 2: age groups | No = not visible at front page |
| C | Facebook likes | | |
| C | Ads | Are there adds on the site? 0: no / 1: concentrated / 2: everywhere | |
| C | Exercise type | 0: school book alike / 1: two sense e.g. see and hear / 2: multimodal / 3: advanced | Based on the most advanced type available. 3: multimodal and adaptive. |

LIITE 3

Yritysten pisteytykset kieliryhmittäin

| | Yrityksen kotisivu | Hinta | Ilmaisinäyte | Ei häiritseviä mainoksia | Arvolupauksen vahvuus | Täydellinen/osaratkaisu kielenoppimiseen | Oppimistavan edistyneisyys | Segmentoinnin tarkkuus | Mobiili vaihtoehto | Kotisivun visuaalinen ulkoasu | Oppimisen sosiaalisuus | Tarjottavien kielten määrä | Pelimäisyys | yhteispisteet |
|----------------|-------------------------------|-------|--------------|--------------------------|-----------------------|--|----------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------------|------------------------|----------------------------|-------------|---------------|
| Suomi | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>internetpolyglot.com</i> | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 7,0 |
| | <i>eurotalk.com</i> | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 19,0 |
| | <i>lingq.com</i> | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 16,0 |
| | <i>transparent.com</i> | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 21,0 |
| | <i>vocabulary.co.il</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 5,0 |
| | <i>learnthat.org</i> | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 12,0 |
| | <i>rosettastone.com</i> | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 19,0 |
| | <i>livemocha.com</i> | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 17,0 |
| | <i>verbalearn.com</i> | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 10,0 |
| | ka. | 0,78 | 1,00 | 1,56 | 1,44 | 1,22 | 1,33 | 0,89 | 1,22 | 1,22 | 0,89 | 1,22 | 1,22 | 14,00 |
| Venäjä | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>w2mem.com</i> | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 14,0 |
| | <i>english.prolingvo.info</i> | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 7,0 |
| | <i>italki.com</i> | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 2 | 0 | 14,0 |
| | <i>slovabegom.ru</i> | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 13,0 |
| | <i>hosgeldi.com</i> | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 11,0 |
| | <i>crazylink.ru</i> | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 10,0 |
| | <i>langonline.ru</i> | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 12,0 |
| | <i>learnlanguagetools.com</i> | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 9,0 |
| | <i>babelyou.com</i> | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 1 | 10,0 |
| | <i>usted.ru</i> | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 6,0 |
| | ka. | 0,40 | 0,90 | 1,20 | 0,90 | 1,10 | 1,00 | 0,10 | 0,70 | 1,30 | 0,80 | 1,20 | 1,00 | 10,60 |
| Espanja | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>busuu.com</i> | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19,0 |
| | <i>mylanguages.org</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5,0 |
| | <i>mansioningles.com</i> | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3,0 |
| | <i>vocabulix.com</i> | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 9,0 |
| | <i>rusogratias.com</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5,0 |
| | <i>idiomasp.com</i> | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 10,0 |
| | <i>aprendejapones.com</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3,0 |
| | <i>es.babbel.com</i> | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 19,0 |
| | <i>aulafacil.com</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2,0 |
| | <i>aprenderespanol.org</i> | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3,0 |
| | ka. | 0,40 | 0,80 | 0,60 | 0,30 | 0,70 | 0,90 | 0,40 | 0,60 | 0,90 | 0,60 | 0,80 | 0,80 | 7,80 |

3. OMA HISTORIA WORDDIVE-PALVELUN KÄYTÖN SUHTEEN

3.1 Mistä sait tietää WordDive-palvelusta?

- ☐ netistä
☐ ystävilästä
☐ oppilaitoksesta
☐ työpaikalta

muualta, mistä?

3.2 Miten aloitit palvelun käytön?

- ☐ ostin ohjelman WordDiven kotisivuilta
☐ ostin muualta Internetistä
☐ ostin kirjakaupasta
☐ sain oppilaitoksen kautta
☐ sain työpaikan kautta
☐ sain ilmaisen kokeiluversion

3.3 Kuinka paljon käytät ohjelmaa tällä hetkellä? (keskimäärin tunteja viikossa)

3.4 Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| aloin jatkaa tilaustani, kun menemään oleva kurssi päättyi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kielitaitoni on parantunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| sanavarastoni on laajentunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| opiskelu ohjelman avulla on mukavaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tunnen oppivani kieltä helposti ohjelman avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| voin opiskella omassa rauhassa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| voin edetä omaan tahtiin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| on hyvä, että ohjelma antaa positiivista palautetta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| asiakaspalvelu on hyvää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| hintaa on edullinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| sisältö on laaja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| käyttö on helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| palvelu on teknisesti luotettava | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| tapa, jolla ohjelma seuraa oppimistani, on luotettava | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1 2 3 4 5 6 tarkenna tähän vastauksesi

muu kokemus, mikä?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4. OMA KIELEN OPISKELU

4.1 Mitä kieliä opiskelet tällä hetkellä? Voit valita useita vaihtoehtoja

- ☐ Englanti
☐ Espanja
☐ Ranska
☐ Saksa
☐ Japani
☐ Venäjä
☐ Ruotsi
☐ Suomi

muu, mikä?

4.2 Käytätkö kielen opiskelussasi tällä hetkellä myös muita oppimistapoja kuin WordDivea? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ en käytä muita oppimistapoja
☐ oppilaitoksen kurssi
☐ työpaikan tarjoama kurssi
☐ yksityisopettaja
☐ opiskelu sukulaisten/ystävien avulla
☐ kielimatkailu
☐ kohdekielisten kirjojen/lehtien lukeminen
☐ kohdekielisten ohjelmien katsominen/kuuntelu

muuta, mitä?

4.3 Kuinka tärkeänä näet seuraavien oppimistapojen yhdistämisen opiskeluun WordDiven käytön aikana? (1 = ei lainkaan tärkeää, 6 = erittäin tärkeää)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| opiskelu ryhmässä opettajan johdolla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| yksityisopettaja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| opiskelu sukulaisten/ystävien avulla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kielimatkailu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kohdekielisten kirjojen/lehtien lukeminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kohdekielisten ohjelmien katsominen/kuuntelu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1 2 3 4 5 6 tarkenna tähän vastauksesi

muu oppimistapa, mikä?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4.4 Oletko käyttänyt joitain muita digitaalisia kielenoppimishelmiä kuin WordDivea?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Jos vastasit edelliseen
kysymykseen kyllä, mitä
ohjelmia olet käyttänyt?

5. KIELEN OPPIMINEN PALVELUN AVULLA

5.1 Mitä mieltä olet seuraavista kielennoppimishjelmiin yleisesti ja tarkemmin WordDiveen liittyvistä väittämistä? (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä, EOS = En Osaa Sanoa)

| | Minulle kieliohjelmassa on tärkeää | | | | | | | Toteutuu WordDiveissa | | | | | | |
|---|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | EOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | EOS |
| käytön aloittaminen on helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| käyttö on helppoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| käyttöliittymä on selkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| käyttöliittymä on nopea | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| oppiminen on tehokasta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ohjelman käyttäminen on mukavaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| mahdollisuus valita opiskeltavat aiheet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| mahdollisuus lisätä ja muokata omaa oppimateriaalia (esim. omia sanoja tai kuvia) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5.2 Mitä mieltä olet seuraavista kielen oppimiseen ja WordDiveen liittyvistä väittämistä? (1 = täysin eri mieltä, 6 = täysin samaa mieltä, EOS = En Osaa Sanoa)

| | Minulle tärkeää kielen oppimisessa on | | | | | | | Toteutuu WordDiveissa | | | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | EOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | EOS |
| sanavaraston laajeneminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| esimerkkilauseiden oppiminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kieliopin oppiminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| lukemisen kehittyminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kirjoittamisen kehittyminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ääntämisen kehittyminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kuullun ymmärtämisen kehittyminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| keskustelutaidon kehittyminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kohdealueen kulttuuriin tutustuminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| mahdollisuus oppia muilta ohjelman käyttäjiltä (esim. opit espanjaa ja opetat suomea) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| kuvat oppimateriaalissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| malliaänet oppimateriaalissa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. WORDDIVE-PALVELUN KEHITTÄMINEN TULEVAISUUDESSA

6.1 Kuinka tärkeänä pidät seuraaviin aihealueisiin liittyvien sanastojen löytymistä WordDivesta? (1 = ei lainkaan tärkeä, 6 = erittäin tärkeä)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| työhön liittyvä ammattisanasto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| harrastuksiin liittyvä sanasto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| matkustukseen liittyvä sanasto | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

1 2 3 4 5 6 tarkenna tähän vastauksesi
 muuhun aihealueeseen, mihin? ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6.2 Kuvaile mahdollisimman monipuolisesti, mitä toivoisit tulevaisuudessa digitaaliselta kielennoppimishjelmalta

6.3 Minkälaisen käyttäjäryhmien tai organisaatioiden uskoisit hyötyvän WordDivesta eniten ja miksi?

6.4 Millä sanoilla kuvaillisit WordDive-palvelua?

6.5 Mikä saisi sinut suosittelemaan WordDive-palvelua ystäville?

Kiitos vastauksistasi! Jos haluat osallistua arvontaan, kirjoita tähän sähköpostiosoitteesi.

LIITE 5

Asiakaskyselyn saate- ja muistutuskirjeetHyvä vieraan kielen opiskelija,

Tutkin kielenoppimispalveluita ja niiden kehitystä Tampereen yliopistossa. Tutkimuksen case-yritys on WordDive, mutta tarkoitus on ymmärtää ja ennakoida koko toimialan kehitystä.

Vastaamalla autat tutkimusta, joka on sikäli merkittävä, että digitaalisia kielenoppimispalveluita on tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Tutkimus tullaan julkaisemaan pro gradu -tutkielmana keväällä 2013, jolloin tulokset tulevat vapaasti kaikkien saataville.

Yhteystietosi on poimittu satunnaisotannalla WordDive Oy:n asiakastietorekisteristä. Kyselylomake analysoidaan tilastollisesti ja vastaukset kootaan nimettömästi, jolloin yksittäisen henkilön mielipiteet eivät tule erottumaan tutkimuksen tuloksissa.

Lomake löytyy oheisen linkin takaa ja siihen vastaaminen kestää vain 10 minuuttia.

<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/8845/lomake.html>

Toivon, että vastaat viikon kuluessa ja autat minua tutkimuksessa, joka onnistuessaan auttaa kaikkia meitä kielen opiskelijoita parempien palveluiden muodossa. Vastaajien kesken arvotaan kolme puolen vuoden WordDive-opintokokonaisuutta voittajien itse valitsemista kielistä. Jos haluat osallistua arvontaan, jätä lomakkeen loppuun sähköpostiosoitteesi sille varattuun paikkaan. Sähköpostiosoitteet käsitellään erillään vastauksista.

Ystävällisin terveisin,

Petteri Luukkainen
petteri.luukkainen@uta.fi
Tampereen yliopisto

Hyvä vieraan kielen opiskelija,

Paljon kiitoksia, jos olet jo vastannut alla olevaan kyselyyn.

Kyselyn voimassaoloa on nyt jatkettu tämän viikon loppuun. Mikäli haluat vastata, mutta et ole vielä ehtinyt sitä tekemään, niin vastaa viimeistään maanantaina ja olet mukana arvonnassa.

Lomake löytyy oheisen linkin takaa ja siihen vastaaminen kestää vain 10 minuuttia.

<https://elomake3.uta.fi/lomakkeet/8845/lomake.html>

En halua häiritä sinua enempää. Niinpä kyselystä tulee ainoastaan tämä yksi muistutus.

Ystävällisin terveisin,

Petteri Luukkainen
petteri.luukkainen@uta.fi
Tampereen yliopisto

LIITE 6.

Kielenoppimisohjelman osa-alueiden pääkomponentit

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | | | | |
|--|-----------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5.1.1 käytön aloittaminen on helppoa | ,803 | ,114 | ,123 | ,075 | -,015 | ,155 |
| 5.1.2 käyttö on helppoa | ,825 | ,126 | ,157 | ,155 | ,029 | ,091 |
| 5.1.3 käyttöliittymä on selkeä | ,857 | ,120 | ,156 | ,122 | ,066 | ,031 |
| 5.1.4 käyttöliittymä on nopea | ,685 | ,095 | ,218 | ,125 | ,284 | -,006 |
| 5.1.5 oppiminen on tehokasta | ,634 | ,284 | ,090 | ,043 | ,233 | -,078 |
| 5.1.6 ohjelman käyttäminen on mukavaa | ,697 | ,281 | ,018 | ,060 | ,184 | -,016 |
| 5.1.7 mahdollisuus valita opiskelutavat aiheet | ,364 | ,291 | ,156 | -,007 | ,705 | -,080 |
| 5.1.8 mahdollisuus lisätä ja muokata omaa oppimateriaalia (esim. omia sanastoja tai kuvia) | ,131 | ,036 | ,112 | ,108 | ,852 | ,207 |
| 5.2.1 sanavaraston laajeneminen | ,382 | ,398 | ,548 | ,096 | ,046 | -,110 |
| 5.2.2 esimerkkilauseiden oppiminen | ,298 | ,405 | ,267 | ,240 | ,027 | ,003 |
| 5.2.3 kielioopin oppiminen | ,140 | ,096 | ,815 | ,024 | ,001 | ,186 |
| 5.2.4 lukemisen kehittyminen | ,164 | ,369 | ,739 | ,142 | ,220 | ,101 |
| 5.2.5 kirjoittamisen kehittyminen | ,134 | ,296 | ,708 | ,201 | ,186 | ,181 |
| 5.2.6 ääntämisen kehittyminen | ,233 | ,765 | ,299 | ,205 | ,115 | ,088 |
| 5.2.7 kuullun ymmärtämisen kehittyminen | ,260 | ,797 | ,260 | ,116 | ,115 | -,015 |
| 5.2.8 keskustelutaidon kehittyminen | ,147 | ,833 | ,151 | ,051 | ,105 | ,181 |
| 5.2.9 kohdealueen kulttuuriin tutustuminen | ,103 | ,167 | ,265 | -,077 | ,042 | ,826 |
| 5.2.10 mahdollisuus oppia muilta ohjelman käyttäjiltä (esim. opit espanjaa ja opetat suomea) | -,007 | -,009 | ,053 | ,425 | ,128 | ,731 |
| 5.2.11 kuvat oppimateriaalissa | ,181 | ,108 | ,134 | ,813 | ,103 | ,228 |
| 5.2.12 malliäänet oppimateriaalissa | ,254 | ,423 | ,169 | ,662 | -,003 | -,074 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

LIITE 7.

Asiakaskyselyn tuloksia laajempina taulukkoina

Vastaajien näkemyksiä case-yrityksen kielenoppimisohjelmasta (tekstin taulukko 8 kokonaisuudessaan)

| | suomalaiset | venäläiset | espanjalaiset | englantilaiset | koko aineisto |
|--|-------------|------------|---------------|----------------|---------------|
| <i>voin edetä omaan tahtiin</i> | 5,15 | 5,31 | 5,04 | 4,75 | 5,10 |
| <i>käyttö on helppoa</i> | 4,95 | 5,46 | 5,04 | 4,79 | 4,98 |
| <i>voin opiskella omassa rauhassa</i> | 5,08 | 5,19 | 4,74 | 4,52 | 4,98 |
| <i>on hyvä, että ohjelma antaa posit. pal.</i> | 4,73 | 4,96 | 4,81 | 4,47 | 4,72 |
| <i>palvelu on teknisesti luotettava</i> | 4,69 | 5,04 | 4,83 | 4,48 | 4,71 |
| <i>tapa, jolla ohjelma seuraa oppimistani, on luotettava</i> | 4,44 | 5,25 | 4,74 | 4,51 | 4,55 |
| <i>opiskelu ohjelman avulla on mukavaa</i> | 4,28 | 4,54 | 4,53 | 4,13 | 4,31 |
| <i>asiakaspalvelu on hyvää</i> | 4,14 | 5,10 | 4,30 | 4,07 | 4,23 |
| <i>hintaa on edullinen</i> | 4,16 | 4,73 | 4,36 | 4,12 | 4,22 |
| <i>sisältö on laaja</i> | 4,13 | 4,44 | 4,13 | 4,27 | 4,17 |
| <i>sanavarastoni on laajentunut</i> | 4,01 | 4,67 | 4,62 | 4,23 | 4,15 |
| <i>ohjelman avulla oppii kieltä helposti</i> | 3,90 | 4,44 | 4,36 | 3,81 | 3,98 |
| <i>kielitaitoni on parantunut</i> | 3,72 | 4,46 | 4,26 | 3,79 | 3,84 |
| <i>aion jatkaa tilausta, kun kurssi päättyy</i> | 3,09 | 3,69 | 4,02 | 2,71 | 3,17 |

Vastaajien tärkeinä pitämät sanastot kielenoppimisohjelmassa

| | suomalaiset | venäläiset | espanjalaiset | englantilaiset | koko aineisto |
|---------------------------------------|-------------|------------|---------------|----------------|---------------|
| <i>työhön liittyvä ammattisanasto</i> | 4,29 | 4,67 | 4,81 | 3,57 | 4,27 |
| <i>harrastuksiin liittyvä sanasto</i> | 4,72 | 4,75 | 5,19 | 4,53 | 4,74 |
| <i>matkustukseen liittyvä sanasto</i> | 5,31 | 5,35 | 5,30 | 5,01 | 5,27 |

Kielenoppimisohjelmille asetetut odotukset ja koettu tyytyväisyys (tekstin taulukko 10 kokonaisuudessaan)

| | suomalaiset | | venäläiset | | espanjalaiset | | englantilaiset | | koko aineisto | | |
|--|-------------|---------|------------|---------|---------------|---------|----------------|---------|---------------|-------------|--------|
| | odotus | toteuma | odotus | toteuma | odotus | toteuma | odotus | toteuma | odotus | toteuma | p-arvo |
| <i>sanavaraston laajeneminen</i> | 5,64 | 5,12 | 5,68 | 5,28 | 5,53 | 5,31 | 5,70 | 5,52 | 5,64 | 5,20 | 0.000 |
| <i>kuullun ymmärtämisen kehittyminen</i> | 5,64 | 4,53 | 5,67 | 5,24 | 5,53 | 4,52 | 5,59 | 5,01 | 5,62 | 4,65 | 0.000 |
| <i>käytön helppous</i> | 5,52 | 5,33 | 5,33 | 5,66 | 5,49 | 5,42 | 5,51 | 5,25 | 5,50 | 5,35 | 0.002 |
| <i>ääntämisen kehittyminen</i> | 5,50 | 4,65 | 5,56 | 4,77 | 5,38 | 4,76 | 5,47 | 5,00 | 5,49 | 4,71 | 0.000 |
| <i>käytön aloittamisen helppous</i> | 5,48 | 5,33 | 5,31 | 5,61 | 5,31 | 5,33 | 5,48 | 5,21 | 5,46 | 5,34 | 0.021 |
| <i>käyttöliittymä on selkeä</i> | 5,47 | 5,2 | 5,44 | 5,60 | 5,35 | 5,11 | 5,36 | 5,25 | 5,45 | 5,23 | 0.000 |
| <i>käyttöliittymä on nopea</i> | 5,42 | 5,14 | 5,52 | 5,47 | 5,51 | 5,09 | 5,27 | 5,30 | 5,41 | 5,19 | 0.000 |
| <i>oppiminen on tehokasta</i> | 5,45 | 4,58 | 5,50 | 5,24 | 5,46 | 4,87 | 5,44 | 5,00 | 5,45 | 4,72 | 0.000 |
| <i>ohjelman käyttäminen on mukavaa</i> | 5,51 | 4,92 | 4,78 | 4,88 | 4,97 | 4,89 | 4,91 | 4,80 | 5,33 | 4,90 | 0.000 |
| <i>mahdollisuus valita opiskeltavat aiheet</i> | 5,42 | 5,03 | 5,35 | 5,05 | 5,16 | 4,89 | 4,94 | 4,80 | 5,33 | 4,98 | 0.000 |
| <i>mahdollisuus lisätä ja muokata omaa oppimateriaalia</i> | 4,57 | 3,78 | 4,79 | 3,63 | 4,78 | 3,82 | 4,62 | 3,73 | 4,61 | 3,76 | 0.000 |
| <i>esimerkkilauseiden oppiminen</i> | 5,28 | 4,81 | 5,50 | 5,29 | 5,45 | 5,04 | 5,33 | 5,15 | 5,32 | 4,92 | 0.000 |
| <i>kieliopin oppiminen</i> | 5,03 | 3,95 | 5,34 | 4,64 | 5,15 | 3,80 | 5,17 | 3,77 | 5,09 | 3,97 | 0.000 |
| <i>lukemisen kehittyminen</i> | 5,22 | 4,28 | 5,22 | 4,93 | 5,38 | 4,62 | 5,36 | 4,63 | 5,25 | 4,41 | 0.000 |
| <i>kirjoittamisen kehittyminen</i> | 5,17 | 4,5 | 5,40 | 4,89 | 5,33 | 4,49 | 5,14 | 4,33 | 5,20 | 4,51 | 0.000 |
| <i>keskustelutaidon kehittyminen</i> | 5,44 | 3,55 | 5,53 | 4,41 | 5,25 | 3,93 | 5,36 | 3,73 | 5,42 | 3,68 | 0.000 |
| <i>kohtealueen kulttuuriin tutustuminen</i> | 4,27 | 3,22 | 4,71 | 4,17 | 5,05 | 3,73 | 4,74 | 3,51 | 4,43 | 3,39 | 0.000 |
| <i>mahdollisuus oppia muilta ohjelman käyttäjiltä</i> | 3,29 | 2,77 | 3,92 | 3,04 | 4,21 | 2,54 | 3,77 | 2,82 | 3,48 | 2,77 | 0.000 |
| <i>kuvat oppimateriaalissa</i> | 4,66 | 4,6 | 4,86 | 4,97 | 5,08 | 5,22 | 4,99 | 5,16 | 4,76 | 4,77 | 0.764 |
| <i>malliajanet oppimateriaalissa</i> | 5,40 | 5,06 | 5,51 | 5,36 | 5,15 | 5,07 | 5,29 | 5,21 | 5,38 | 5,10 | 0.000 |